

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza personálního marketingu v úklidové společnosti
Analysis of Personal Marketing in Cleaning Company

Student: Bc. Nikola Chlupová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Nikola Chlupová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T062 Marketing a obchod

Téma:

Analýza personálního marketingu v úklidové společnosti
Analysis of Personal Marketing in Cleaning Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska personálního marketingu
 3. Charakteristika společnosti MW-DIAS, a.s.
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza interního personálního marketingu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Praha: Praha: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.

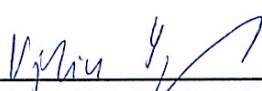
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

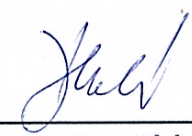
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Kozel, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Romana Kozla, Ph.D. V seznamu literatury jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje“.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

vlastnoruční podpis autora

Ráda bych poděkovala panu Ing. Romanovi Kozlovi, Ph.D. za vstřícné vedení mé diplomové práce, za všechny rady a doporučení.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	3
2.1 Komunikace	3
2.1.1 Komunikační mix	4
2.2 Interní komunikace	5
2.3 Komunikační mix interní komunikace	9
2.4 Personální marketing	11
2.4.1 Externí personální marketing	13
2.4.2 Interní personální marketing	14
2.5 Personální práce	15
2.5.1 Personální činnosti	16
2.6 Pracovní spokojenost a loajalita	18
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MW-DIAS, a.s.	21
3.1 Interní komunikace	27
3.1.1 Komunikační mix interní komunikace firmy	28
3.2 Personální činnosti	31
4 METODIKA VÝZKUMU	33
4.1 Přípravná fáze	33
4.2. Realizační fáze	35

5 ANALÝZA VÝSLEDKU VÝZKUMU	38
5.1 Spokojenost pracovníků	38
5.2 Motivace pracovníků	44
5.3 Komunikace s pracovníky	48
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	51
6.1 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce.....	51
6.2 Motivace pracovníků	52
6.3 Komunikace s pracovníky	55
7 ZÁVĚR.....	57

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

V době, kdy jsem si volila téma své diplomové práce, byla jsem rozhodnuta, že to musí být téma, ke kterému budu mít vztah, a kde zároveň využiji svých zkušeností a dovedností, které jsem získala během své dosavadní praxe v oboru personalistika, kde se pohybuji již druhým rokem. Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma „Personální marketing“ a to konkrétně v úklidové společnosti MW-DIAS, a.s., kde pracuji na pozici personalista. Tato ryze česká společnost působí na českém trhu již 14 let a k dnešnímu datu zaměstnává přes 1500 pracovníků po celém Moravskoslezském kraji.

Stále častěji se ukazuje, že personální marketing včetně interní komunikace má zásadní vliv na fungování celé společnosti, jelikož spokojený zaměstnanec pracuje daleko lépe a podává lepší výsledky, které se v konečném důsledku promítnou navenek a to k našim zákazníkům. Řada firem personální marketing a interní komunikaci obecně velice podceňuje a nechápe její podstatu, která je zakotvena v každodenní manažerské práci a přitom si každý dobrý manažer stále častěji uvědomuje, že zaměstnanci jsou stejně důležití, jako naši zákazníci. Fungující personální marketing je výrazným znakem vyspělosti vnitřní kultury firmy.

Cílem diplomové práce je analyzovat interní personální marketing společnosti MW-DIAS, a.s. a zjistit, jakým způsobem může společnost v rámci personálního marketingu podpořit loajalitu stávajících zaměstnanců. Účelem diplomové práce je z výše uvedených budoucích zjištění navrhnout a doporučit taková opatření, která povedou k plné spokojenosti a k loajalitě zaměstnanců, která bude mít za následek snížení fluktuace, neboť jen spokojený zaměstnanec se rovná loajální zaměstnanec.

Na začátku je důležité si rozmyslet, jaké informace potřebuji získat, abych mohla splnit cíl práce a poté, z tohoto seznamu vyřadit takové informace, které se již v minulosti podařilo získat. Abych navíc mohla splnit cíl této práce, musím nejdříve promyslet, jakou metodiku ke zjištění a analyzování potřebných dat zvolím.

Vhodnou metodou pro dosažení cíle diplomové práce se jeví dotazování. Dotazník je pro cílovou skupinu – pracovníci úklidu velice vhodný pro svou jednoduchost a anonymitu. Zároveň si musím důkladně rozmyslet strukturu a obsah otázek, včetně formy a místa dotazování, abych co nejvíce oslovila cílovou skupinu a abych především získala věrohodná data.

Na základě získaných dat provedu analýzu interního personálního marketingu zkoumaného podniku, která bude zahrnovat jak analýzu pracovního místa, tak také analýzu motivačních nástrojů včetně analýzy interní komunikace úklidové společnosti.

Přínosem mé diplomové práce může být návrh opatření, které mohou zmírnit, či dokonce odstranit zjištěné problémy spojené s častou fluktuací a tím pádem přispět ke zkvalitnění a zefektivnění interního personálního marketingu ve společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V diplomové práci se zaměřuji zejména na interní personální marketing, ke kterému neodmyslitelně patří komunikace jako taková, a to obzvláště ta firemní, s vnitřním zákazníkem, kterou popisuji v této teoretické části.

2.1 Komunikace

Komunikace je běžnou součástí našeho života. Jedná se o proces, prostřednictvím něhož dochází ke sdílení určitých informací. Jeho cílem je především se dorozumět tzn., informovat a především odstranit, či snížit možnou nejistotu, která může nastat mezi dvěma a více stranami. Předmětem komunikace jsou holá fakta, informace, které dávají tyto sdělení dohromady a přidělují jim určitý význam, z čehož pak získáváme znalosti, které následně komunikujeme.¹

Komunikace je oboustranný proces, který probíhá mezi dvěma a více účastníky, jako např., mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potenciálními či současnými zákazníky. V poslední době si však firmy daleko silněji uvědomují nutnost intenzivně komunikovat i s dalšími skupinami, zejména pak s akcionáři a vlastníky, se zaměstnanci, s tiskem a ostatními médii, orgány veřejné a státní správy, lobbistickými skupinami atd.²

Marketingová komunikace je základem a nejdůležitějším faktorem fungování marketingu. Firma sleduje tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a na základě toho nabízí své produkty či služby. Samotná výroba daného produktu by nemohla být vytvořena bez komunikace uvnitř firmy, která je neméně důležitá a těžko by se nakonec dalo představit, že by mohly být nabízeny produkty či služby bez komunikace se zákazníkem.

Marketingová komunikace je často chápána jako propagace a navíc nejčastěji v podobě reklamy. Pojmenování marketingová komunikace však zahrnuje veškeré marketingové činnosti, jako je vytvoření samotného produktu, jeho použití, distribuci, cenu tohoto výrobku a také propagaci.³

¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

² FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

³ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, . *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“⁴

Cílem komunikace je dosáhnout poznání zákaznickových potřeb a přeměnit je v produkt. Takový proces není samozřejmě jednorázový. Lze si ho představit jako řetězec, jehož články tvoří střídající se dotaz, korekce a informace. Podoba těchto informací nesmí být ponechána náhodě, naopak, měla by být společností pokud možno vytvářena a ovlivňována ve prospěch firmy.⁵

2.1.1 Komunikační mix

Marketingová komunikace by se dala označit za rozsáhlý soubor nástrojů, které mají jedno společné, jejím úkolem je prodat produkty prostřednictvím komunikace s potenciálními zákazníky.

Soubor těchto jednotlivých nástrojů je členěn na osobní a neosobní formu komunikace, či jejich kombinaci.

Osobní prodej má celou řadu podob, od obchodního jednání, přes zajišťování prodeje obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Je založen na osobním kontaktu se zákazníkem a umožňuje tak lépe poznat potřeby druhé strany, na jejichž základě se dále přizpůsobuje či vhodně volí prodejní argumentace.

Public relations je nástroj, prostřednictvím něhož firmy udržují vztahy s veřejností. Používají jej také k ovlivnění určité cílové skupiny a zároveň se koncentrují na získávání informací neboli zpětné vazby. Cílem PR je především vylepšovat dobrou image společnosti.

Sponzoring se svou povahou blíží PR. Je to způsob, jak zviditelnit svou společnost, své produkty či služby a to cíleným poskytnutím daru. Principem sponzorství je poskytnutí financí či jiného prostředku, za niž se dostává protislužba. Výsledkem je publicita, která pomáhá budovat pozici značky ve společnosti v boji proti konkurenci.

Podpora prodeje obsahuje řadu nástrojů, které poutají pozornost spotřebitele a zároveň mu poskytují informace a mohou ho tak přimět ke koupi výrobku. Cílem

⁴ KRÁLÍČEK, Miroslav. a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace : Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2. Str. 127

⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0..

podpory prodeje je vypěstovat věrnost spotřebitelé k dané značce, zvýšit prodej, pobízet zákazníka k zakoupení většího množství, podpořit spotřebitelé k opětnému nákupu, či odměnit stálé zákazníky.

Direct marketing neboli přímý marketing je velmi přesně zacílen na určitou skupinu, což usnadňuje snadnou kontrolu a měřitelnost akce.

Reklama je placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace firmy se stávajícími či potencionálními zákazníky, a to prostřednictvím médií. Jedná se o jednosměrnou komunikaci, tzn., že chybí určitý fyzický kontakt. Díky hromadných sdělovacím prostředkům dokáže reklama oslovit široký okruh veřejnosti.⁶

Výstavy a veletrhy představují místo, kde se střetávají dodavatelé, odběratelé se svými stávajícími či potencionálními zákazníky. Jedná se o kombinaci osobní a neosobní formy komunikace.⁷

2.2 Interní komunikace

Základem úspěšné spolupráce je účinná oboustranná komunikace. Z této skutečnosti plyne, že úspěch podniku se zakládá na komunikaci firmy se všemi partnery. Ta nejvýznamnější a nejpodstatnější komunikace probíhá mezi dvěma cílovými skupinami: zákazníky a zaměstnanci. I když je produkt, služba základem podnikání je třeba přesvědčit především zákazníky a zaměstnance, že spolupráce s firmou je oboustranně prospěšná.

Velice často je ve firmách podceňována interní komunikace, která je ve stínu komunikace se zákazníky často zanedbávaná a neřešena. Řada podniků zřizuje různé CRM systémy pro zákazníky a na své zaměstnance zapomíná a přitom téměř všichni manažeři souhlasí s tím, že dobře nastavená a fungující komunikace uvnitř organizace, která probíhá všemi směry, oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou fungování celé firmy.⁸

Na interní komunikaci je pohlíženo jako na vnitropodnikovou komunikaci, která probíhá mezi vlastníky firmy a managementem, mezi managementem a zaměstnanci podniku, ale také mezi samotnými zaměstnanci navzájem. Vždy se jedná o

⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Psychologie reklamy*. 3. roz. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

⁷ MAGGIE, Guenes; JOERI, Van den Bergh; PELSMACKER De Patric. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1..

⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních společnosti.⁹

Interní komunikace je síť, která umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro samotné fungování podniku. Je součástí podnikové kultury, a pokud je správně nastavena, může být značnou konkurenční výhodou podniku.¹⁰

Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která vede všemi směry je základem motivace, stanovuje cestu k tomu, aby všichni věděli, co mají a nemají dělat a proč. Je také způsobem, který pomáhá plnit vize a cíle podniku. Efektivním využitím všech zdrojů se pak vytváří hodnota zboží nebo služeb pro zákazníka.

Komunikace však není pouhým přenosem sdělení, důležité je porozumění příjemce. Efektivní sdělování vytvářejí odesílatel i příjemce tentýž dílem. Komunikace v rámci podniku by proto měla být prostá, jasná a srozumitelná. Zaměstnanci by neměli být sdělením přetížení, chybou totiž není jen nedostatek informací, ale také jejich nadbytek.¹¹

Cílem každé organizace je spokojený zákazník. Nástrojem k jeho dosažení je spokojený zaměstnanec. Vztah k zaměstnancům ukazuje na vyspělost vedení společnosti a na její firemní kulturu. To se pak odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům, neboť úspěchy firmy jsou postaveny především na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Každá firma je tak dobrá, jak dobří jsou její zaměstnanci. Zaměstnanci ke svému správnému a účinnému fungování potřebují mít dostatek informací. Potřebují znát vize podniku, její strategii, měli by být průběžně informováni o tom, co se daří a co ne a jaké je čekají konkrétní úkoly apod.¹²

Čím víc zaměstnanci o společnosti vědí, tím lépe pracují. Cítí spřízněnost s firmou, vnímají, že jsou její součástí a že jsou pro její fungování důležití. Trvá však určitou dobu, než si pracovníci osvojí hodnoty firmy, než se s nimi ztotožní a vytvoří si ke své firmě pevný vztah. Stanovení srozumitelných cílů podniku je základním předpokladem úspěšné komunikace.

⁹ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, . *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4

¹¹ FORET, Michael. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

¹² JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 S. ISBN 80-247-0781-0.

Cíle interní komunikace

Velice často se v organizaci stává, že management není schopen naplnit jeden z hlavních cílů firemní komunikace a to, zachytit a přenášet informace, které jsou potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů každého zaměstnance. Cílem takového to informačního systému je, aby každý ze zaměstnanců věděl, co má dělat, jak a proč to má dělat, kdy to udělat a s návazností na koho to má udělat, či koho informovat. Dalším podstatným požadavkem je, aby tyto cíle byly předány všem, na všech úrovních organizační hierarchie. Je ale také velice důležité, aby příjemci porozuměli těmto informacím. Je tedy třeba ověřovat, ujišťovat se, že informace byly správně pochopeny, ptát se, vysvětlovat a objasňovat, jak jsou na tom jednotlivý pracovníci.¹³

Každá firma si však může své cíle definovat sama, jednotlivé cíle se mohou navzájem překrývat, mohou být definována podrobněji a pro různá období mohou být různá.

Cíle interní komunikace mohou být definovány např. také jako:

- „zajištění informačních potřeb pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustále zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“¹⁴

Význam interní komunikace

Podstata interní komunikace se odráží především ve vedení lidí. Řízení a vedení zaměstnanců znamená efektivně přimět pracovníky k tomu, aby pracovali a chovali se tak, jak firma očekává a potřebuje. Ale jelikož lidé mají svá vlastní očekávání a požadavky, dochází stále častěji ke konfliktům a mnoha nedorozuměním. Vede to

¹³ WALKER, A. John., et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

¹⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0. Str.21

často k tomu, že vzájemná očekávání nejsou uskutečněna, což vede ke špatným pracovním výsledkům a nevhodnému pracovnímu chování. Přitom špatné výsledky pracovníka mohou plynout:

- z nepochopení zadaného úkolu, tzn., že pracovník *neví*, netuší, co má dělat,
- pokud pracovník *nechce* pracovat podle očekávání, může to být zapříčiněno nedostatečnou motivací.
- z nemožnosti splnit úkol vzhledem k nastaveným pracovním podmínkám zaměstnanec *nemůže* pracovat a plnit tak požadovaný úkol.¹⁵

Odstraňování překážek v interní komunikaci

Pouze otevřená a efektivně řízená vnitřní komunikace vede k předcházení a k odhalení příčin, označení problému a následnému vyřešení. Prevence a řešení problémů *nepochopení* je v plnění informačních potřeb k samotnému výkonu práce v rámci fungování firmy. Příkladem komunikačních nástrojů jsou vstupní a další interní školení, zcela jasné, srozumitelné zadávání úkolů, pravidelné hodnocení, informační systémy s dostatkem kvalitních, aktuálních a jasných informací nutný pro samotný výkon práce apod.¹⁶

Nejnáročnější je řešení otázky, kdy pracovník *nechce* pracovat nebo podávat požadované výkony. Zde se totiž prolíná celá firemní kultura, jejíž součástí je styl firemní komunikace, vytváření vzájemně příznivé spolupráce mezi firmou a jejími zaměstnanci, ať se již jedná o finanční ohodnocení a různé zaměstnanecké výhody, tak konkrétním manažerským stylem řízení, osobnostmi manažerů, vztahy formálními a neformálními atd. Jestli zaměstnanci *nechtějí* pracovat, je třeba vyzkoumat proč tomu tak je. Východiskem je tedy opět otevřená vnitropodniková komunikace. Jistě někdy manažer shledá, že prostě zaměstnanec nechce, protože je ve firmě omylem, není schopen a ochoten pracovat nebo už míří jinam, protože firma prostě nedokáže naplnit jeho očekávání. Někdy je řešením odchod. Je důležité znát důvody a to co nejdříve. I zde je vidět význam komunikace. Například pokud ve zkušební době není novému pracovníkovi věnována patřičná pozornost, může se nefunkčnost pracovníka prodloužit na mnoho let. Příkladem pomocných nástrojů mohou být průzkumy

¹⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

¹⁶ STREDWICK, John. *Introduction to Human Resource Management*. : Butterworth-Heinemann, 2005. 416 s. ISBN 9780750665346.

spokojenosti, celofiremní a týmové akce, pravidelné hodnocení týmu i samotných pracovníků.¹⁷

Z nemožnosti splnit úkol, vzhledem k špatně nastaveným pracovním podmínkám, lze předcházet zejména personální prací, spočívající v řádném popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka, která vytváří základní rámec pro manažerskou komunikaci při přijímání nových pracovníků, jejich převádění, vytváření nových pracovních míst a při reorganizacích.¹⁷

Nedostatečná komunikace bývá vždy příznakem hlubších problémů. Komunikaci mezi jednotlivými organizačními úrovněmi může znemožňovat špatně nastavená organizační struktura. K selhání komunikace dochází tehdy, když se vyskytne tzv. komunikační šum, který vede ke zkreslení informací, k nepřesné interpretaci apod. Mezi nejčastější překážky ve vnitropodnikové komunikaci patří odlišné názory či postoje, nedostatek informací či naopak jejich nadbytek, který může být způsoben také časovou tísňí. Nefungující vnitropodniková komunikace může mít pro firmu velké následky např. v demotivaci pracovníků či jejich úplně pasivitě a to vše se odráží ve fungování firmy.¹⁸

Teprve propojenost všech prvků obsahu interní komunikace: personální práce, interní marketing a manažerská komunikace a samozřejmě informační a komunikační infrastruktura firmy dokáže zajistit efektivní komunikaci jako základ řízení firmy. Může a nemusí být obtížné všechny složky nastavit tak, aby v konečném výsledku komunikace správně fungovala. Co však rozhodně být musí je vůle managementu interní komunikaci důsledně řešit a podporovat ji. Management musí jednotně podporovat vše, co tvoří proces účinné komunikace a plně si uvědomovat její význam.¹⁹

2.3 Komunikační mix interní komunikace

Komunikační mix v interní komunikaci je identický s komunikačním mixem v marketingu tzn., zahrnuje např. činnosti public relations, které jsou však oproti PR v marketingové komunikaci orientovaný na zaměstnance a ne na veřejnost či naše

¹⁷ STREDWICK, John. *Introduction to Human Resource Management*. : Butterworth-Heinemann, 2005. 416 s. ISBN 9780750665346

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2002. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

zákazníky zvenčí. To znamená, že se jedná pouze o zaměření na rozdílnou cílovou skupinu, místo na zákazníky zvenčí se firma koncentruje na vnitřní zákazníky a to vlastní zaměstnance.²⁰

Firma má k dispozici opětovné nástroje v marketingové komunikaci, které se vzájemně doplňují a to reklam, PR, podporu prodeje, sponzorství a přímý marketing. Všechny tyto jednotlivé instrumenty či jejich vzájemná kombinace napomáhají pokrýt všechny úrovně interní komunikace.²⁰

Reklama slouží k propagaci nových zaměstnaneckých výhod. Může posloužit k propagaci či pozvánce na firemní akci, večírek a to prostřednictvím firemních nástěnek, intranetu či firemních časopisů.²¹

Podpora prodeje může v tomto slova smyslu zahrnovat marketingové materiály či předměty (propisky, firemní oblečení), slevy na nákup firemních produktů či služeb.²¹

Public relations je zaměřen na vnitřní prostředí. Prostředí je tvořeno prvotně zaměstnanci vně podniku a vnější veřejnost, která stojí uvnitř podniku. Interní PR je velice důležitým komunikačním nástrojem, který spojuje interní marketing s interní komunikací firmy. Aktivita jsou směřovány především na zaměstnance firmy. Jeho hlavním cílem je informovanost, která vede ke změně postojů, vytváření pozitivních vztahů pracovníků k samotné firmě. Zahrnuje firemní meetingy či sportovní nebo kulturní akce. Patří zde pravidelná hodnocení, pochůzky vedoucích pracovníků. Pravidelné předávání informací o úspěších společnosti, prostřednictvím informačních zdrojů firmy jako jsou intranet nebo časopisy atd.²¹

Sponzoring představuje poskytnutí finanční či nefinanční podpory za účelem proti služby od druhé strany. I v tomto smyslu jde o poskytnutí různých zaměstnaneckých výhod za účelem zvýšení loajality či motivace pracovníků.²²

Direct mail – zpravodajství prostřednictvím mailu vedoucím pracovníkům.

Pro řadu firem by mělo být samozřejmostí, že pokud plánují komunikační aktivity směrem ven, měli by plánovat i směrem dovnitř. Každý pracovník by měl být

²⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.²⁰

²¹ MODERNÍ ŘÍZENÍ [online]. 2011 [cit. 2012-03-11]. Marketingový mix v personalistice. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche>

²² POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S.: *Personální marketing, Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 8, str. 46-47, ISSN 0026-8720

obeznámen s cíli kampaně a měl by mít jasnou svou úlohu, na které se podílí, aby bylo těchto cílů dosaženo.²³

2.4 Personální marketing

Personální marketing je poměrně mladá disciplína a v řadě malých a středních firmách není tento pojem téměř vůbec používán. Ve své podstatě znamená aplikaci marketingových zásad v personalistice, a to od okamžiku nábory zaměstnanců, až po jejich propouštění tzn., tak jako se obchodníci a marketéři snaží upoutat zákazníka, usilují personalisté o pozornost talentovaných kandidátů na trhu práce. A stejně jako se podnikatelé snaží udržet si své zákazníky, usilují firmy o stabilitu a věrnost svých zaměstnanců. Znamená to, že se vedení firem dívá i na vlastní zaměstnance jako na zákazníky a také se k nim tak chová.²⁴

Pokud firma přistupuje k zaměstnancům jako ke svým zákazníkům, což tvoří základ jejich motivace a stability, je třeba jim to „prodat“. Tady nachází uplatnění především personální marketing, který využívá všechny prvky komunikačního marketingového mixu, který firma běžně používá směrem k zákazníkům. Zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky, partnery, kterým jsou prodávány vize a cíle firmy a nabízí perspektivní zaměstnání náhradou za plnění úkolů a podpoře k růstu a prosperitě firmy.²⁵

*„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*²⁶

Personální marketing představuje určitou filozofii v oblasti lidských zdrojů směřující k tomu, aby si podnik jako zaměstnavatel získal a udržel ty nejschopnější

²³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

²⁴ WALKER, A. John., et al. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

²⁵ THOM, N. Personalmanagement : Modul 10 Personalmarketing [online]. 2008 [cit.2012-03-24]. Dostupný z <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměstnance a také, aby si uchoval dobré jméno u zaměstnanců, kteří ze společnosti odcházejí a tím i dobré jméno na venek neboli pracovním trhu.²⁷

Úlohou personálního marketingu je systematické vytváření dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce a to pomocí svých firemních možností a nástrojů.²⁸

Marketing obecně má velmi mnoho podob a záleží na každé společnosti, jak jej realizuje. Stejně i personální marketing má svá specifika podle velikosti či vyspělosti firmy. Personální marketing je nezbytný, navzdory vysoké nezaměstnanosti, když firma *nemůže najít dlouhodobě kvalifikované lidi*, či *snižuje jejich počet* nebo chce-li *podpořit loajalitu stávajících zaměstnanců*. Firma musí vědět, jakým chce být zaměstnavatelem, jak chce naplňovat potřeby a zájmy svých pracovníků a základem je právě interní komunikace. Jedině tak se podnik respektive management dozví, co by pracovníci chtěli výměnou za jejich úsilí a loajalitu, dozví se, zda produkty sociální politiky firmy splňují účel a naplňují tak stanovené záměry.²⁹

Objektem marketingového zájmu tedy není produkt, který je třeba prodat, ale současní či potenciální zaměstnanci, které je třeba v podniku udržet či získat. Ve vztahu k nim má personální marketing shodné zadání jako marketing ve vztahu k zákazníkům, dostat se k nim se svou nabídkou jako první, vědět o nich co nejvíce a být u nich zapsán jako atraktivní zaměstnavatel.²⁸ V následující tabulce 2.1 je srovnán klasický marketing s personálním marketingem.

²⁷ MENSEEK [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. Personální marketing. Dostupné z <http://www.menseek.eu/personalni-marketing>.

²⁸ TRENDMARKETING [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. Představujeme nové nástroje personálního marketingu. Dostupné z [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=on)

³¹ PAVLÍK, Jiří. Personální marketing očima marketingového manažera. *Deloitte* [online]. 2009, HR forum, [cit. 2012-02-15]. Dostupný z http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

Tabulka 2.1 Srovnání klasického marketingu s personálním marketingem

	Klasický marketing	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu	zákazník	potenciální a současní zaměstnanci
Subjekty trhu	zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, konkurence	studenti a absolventi škol, vlastní zaměstnanci, uchazeči o práci
Objekt zájmu	výrobek, služba	potencionální či stávající zaměstnanci
Cíl:	uspokojování zákazníků prostřednictvím prodeje výrobků a služeb s cílem max.zisk	uspokojování firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*, 2003, č. 4, s.18-26. ISSN 0032-6208.

Vzhledem k objektu zájmu personálního marketingu, který se soustředí jak na potencionální a současné zaměstnance je zřejmě, že se bude určitými směry upírat i samotný personální marketing. Ten lze rozdělit na externí, který se soustředí na získávání nových pracovníků, tak na interní personální marketing, který má naproti tomu za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci stávajících zaměstnanců. To však neznamená, že by se někdy interní a externí personální marketing nemohl propojit. Může to být například v momentě, kdy firma navenek prezentuje svůj novodobý systém zaměstnaneckých benefitů tak, aby oslovila váhající zájemce o zaměstnání.

2.4.1 Externí personální marketing

Jelikož se v diplomové práci zaměřuji především na interní personální marketing, který směřuje dovnitř firmy a soustředí se na své vlastní, stávající zaměstnance, budu oblast externího personálního marketingu popisovat pouze okrajově.

Vnější neboli externí personální marketing je zaměřen mimo organizaci, tj. na externí pracovní trh. Základním úkolem je oslovení a získání nových zaměstnanců. Z

krátkodobého pojetí se tak jedná především o přímou podporu náboru kandidátů na aktuálně volné pracovní místa.³⁰

K získání vhodných kandidátů je využívána celá řada nástrojů. Záleží však, zda jsou využívány vnitřní či vnější zdroje, které v sobě ukrývají řadu výhod, ale nesou s sebou i řadu nevýhod. Za tyto nástroje mohou být zmíněny např. nabídky pracovních míst na internetu, zadávání diplomových prací studentům vysokých škol, možnosti pro studenty účastnit se praxí, účast na veletrzích pracovních sil nebo články a inzerce v odborných časopisech.

Cílem externího marketingu je budování dobré pozice na pracovním trhu, s účinkem snadnějšího získávání potřebných zaměstnanců. Dalším výsledkem pak může být snížení doby přijímacího procesu, a tím i snížení nákladů na získávání nových zaměstnanců.³¹

2.4.2 Interní personální marketing

Interní neboli vnitřní personální marketing se soustředí na vnitřní stránku podniku, tj. na stávající zaměstnance. Za interní personální marketing se pokládají všechna opatření, která vedou ke zvyšování a zachovávání přitažlivosti podniku, jako pracovního místa pro současné zaměstnance. Jsou zde využívány, jako v externím personálním marketingu podporující prostředky, jako je např. vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování, využívání motivačních nástrojů apod. Roli zde hraje také fluktuace podniku, která může zcela poškodit dobré jméno zaměstnavatele na pracovním trhu.³²

Interní personální marketing tedy usiluje o stabilizaci stávajících pracovníků. Obecně lze říci, že se jedná o soubor aktivit sloužících k budování atraktivity podniku, jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance. Mezi cíle interního personálního marketingu se řadí identifikace pracovníků s podnikem, jejich loajalita a spokojenost. Lze sem zahrnout také přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, rozmisťování či

³⁰ MENSEEK [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. Personální marketing. Dostupné z <http://www.menseek.eu/personalni-marketing>

³¹ Kocianová Renáta., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

³² BRACHTL, Ondřej. *ManagerWeb.cz : Personální marketing – ano, či ne* [online]. 2006 [cit.2011-07-2]. Dostupný z: http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne.

odměňování, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.³³ Proces interního personálního marketingu je popsán v tabulce č. 5.2.

Tabulka č. 2.2 *Proces interního personálního marketingu*

Partner	Cíle	Prostředky	Nástroje	Měřitelnost
Zaměstnanci	Budování pozitivního vztahu k firmě, formování žádoucích pracovních postojů (výkonů a chování), posilování loajality k šíření dobrého jména firmy, naplnění informačních potřeb k výkonu práce, koordinace práce, týmová spolupráce.	Spokojenost, vysoká míra vlastní motivace, víra v perspektivu firmy a ve vlastní kariéru ve firmě.	Interní PR (např. intranet), řízení pracovního výkonu (např. pravidelná hodnocení), naplňování informačních potřeb (interní workshopy, intranet, mítinky), komunikační standardy při nástupu nových pracovníků, fungující zpětná vazba.	Konkrétní výkony, fluktuace, měřitelný posun spokojenosti v časových řadách (anonymní ankety a hodnocení).

Zdroj: HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0

2.5 Personální práce

Nejmodernější pojetí označuje personální práce termínem řízení lidských zdrojů. V praxi se tento pojem označuje dále jako personalistika, personální administrativa, personální řízení. Každý z těchto termínů je chápán více, či méně obecněji.

Charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je orientace na vedoucí pracovníky, či liniové manažery a stává se tak stále častěji součástí jejich každodenní práce. Vyznačuje se také tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. formuluje dlouhodobé obecné a komplexně pojaté cíle personální práce, které jsou provázány s ostatními cíly podniku a hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.³⁴

Personální práce se stává v mnoha podnicích páteří celého řízení firmy. Manažeři si stále častěji uvědomují, že existuje výrazná vazba mezi pracovní

³³ STREDWICK, John. *Introduction to Human Resource Management*. : Butterworth-Heinemann, 2005. 416 s. ISBN 9780750665346

³⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 98-80-247-2202-3.

spokojeností, výkonem pracovníka a oddanosti firmy. Firmy se orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenosti pracovníků.³⁵

„Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje.“³⁶

2.5.1 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností, které je třeba řadit chronologicky dle návaznosti.

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Pod interní personální marketing lze podřadit všechna opatření, která slouží ke zvyšování a zachovávání atraktivity podniku jako pracovního místa pro stávající zaměstnance. Je přitom využívána řada výše uvedených personálních činností, z tohoto důvodu uvedu jejich podrobnější formulaci.

Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků je proces prostřednictvím něhož firma zabezpečuje své lidské zdroje. Dělí se na dvě fáze, a to na nábor a výběr. *Nábor* spočívá ve stanovení

³⁵ STREDWICK, John. *Introduction to Human Resource Management*. : Butterworth-Heinemann, 2005. 416 s. ISBN 9780750665346

³⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 98-80-247-2202-3.

určitých pravidel, vytvoření pracovních míst, zadání konkrétních vlastností, které jsou třeba pro přijetí na určité pracovní místo, inzerování volného místa včetně požadavků a podmínek pro výkon funkce. Cílem celého procesu je přilákání dostatečného množství vhodných kandidátů. Naopak cílem *výběru* je vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Proces výběru se skládá z několika fází jako je, hodnocení životopisu, vytvoření seznamu vhodných, potencionálních kandidátů, pohovor, výběr vhodného kandidáta, nabídka a potvrzení neboli podepsání pracovní smlouvy.³⁷ Tento celý proces je završen jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků. Hodnocení se provádí různou formou, a to každodenní (průběžné), příležitostné a systematické. Neexistuje žádný jediný správný či špatný hodnotící systém. Existují pouze principy, které je nutno respektovat, aby bylo dosaženo cílů hodnocení. Samotný proces hodnocení je obvykle popsán v interní směrnici či jiném interním dokumentu, který musí obsahovat podstatné náležitosti, jako je např. termín konání, časová posloupnost, hodnotící osoby a dodržení tohoto systému s ostatními personálními systémy (rozvoj, kariérní růst, odměňování apod.)³⁸

Odměňování pracovníků

Odměňování je poskytování peněžní odměny za pracovní výkon zaměstnance. Je považován za jeden z nejsilnějších motivačních stimulů a stává se lákadlem pro potenciální zaměstnance. Zaměstnavatel má k dispozici škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat, záleží pouze na stanovených pravidlech, které má podnik stanoven. Tradičně je považována za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnancům jako kompenzaci za vykonávanou práci. Avšak existují i jiné formy odměny i nezávisle na výkonnosti

³⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

³⁸ Pilařová, Irena., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5

pracovníka. Jedná se například o zaměstnanecké výhody sociální povahy, výhody sloužící k využití volného času, výhody vztahující se k práci, jako např. možnost stravování, výhody, které se vztahují k samotnému podniku, jako služební mobil či automobil. Řadí se zde také povýšení pracovníků, formální uznání v podobě certifikátu, pochval, pověřování významnými pracovními úkoly, vytváření příznivějších pracovních podmínek. Všechny tyto formy odměňování přispívají k celkové pracovní spokojenosti.³⁹

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na budoucnost zaměstnanců a rozvíjí jejich kvalifikaci. Zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových zaměstnanců a formování osobnosti zaměstnance. Podniky, které jsou známy svou propracovanou formou vzdělávání a rozvoje, čelí nebezpečí, přetáhnutí kvalifikovaných pracovníků, konkurencí. Tomuto se dá čelit zavedením motivačních nástrojů. Pro podnik má vzdělávání a rozvoj patřičné výhody, neboť zvyšuje hodnotu jejích lidských zdrojů a snižuje nesoulad mezi požadavky na pozice a profesními předpoklady zaměstnanců je vykonávajících. Organizace díky této formě zvyšuje svou atraktivitu a loajalitu zaměstnanců vůči samotnému podniku a vytváří si vnitřní zdroje pro obsazování nových pozic. V neposlední řadě také motivuje pracovníky, neboť ti v ní vidí podporu jejich samostatnosti, růst jejich profesionálních znalostí a dovedností, možný vzestup kariéry a kvality pracovního i osobního života.⁴⁰

2.6 Pracovní spokojenost a loajalita

Jak vyplývá z výše uvedeného definování interního personálního marketingu, atraktivita podniku, jako dobrého zaměstnavatele, je dosahována vytvářením takových pracovních podmínek, které splňují potřeby a očekávání pracovníků dané firmy. Jinými slovy, jde tedy o vytváření tzv. pracovní spokojenosti.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2002. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁰ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

„Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“⁴¹

Pracovní spokojenost nemá jednotnou definici. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev. „Je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovní působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovního působení.“⁴²

Volněji ji lze chápat také jako *„spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo také jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly“*.⁴³

Na pracovní spokojenost působí řada faktorů. Člověk není vždy zcela spokojen či nespokojen, některé situace jsou pro něj méně či více přijatelné. Tento jev charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti, která se týká různých stránek pracovního působení či jednotlivých aspektů práce. Vlivy na pracovní spokojenost lze rozdělit na vlivy týkající se *vlastní pracovní činnosti*, na *podmínky a okolnosti práce*, na *individuální vlivy* na straně jedinců a z části také vlivy, které působí na organizaci jako celek z vnějšku (ekonomická situace, sociální politika, legislativa).⁴⁴

- Vlivy týkající se *vlastní pracovní činnosti* se týkají, vedení a řízení, hodnocení a odměňování, možnost profesního růstu, péče a motivace pracovníků.
- Vlivy *na podmínky a okolnosti práce* se týkají charakteru práce, pracovním postupům, fyzické podmínky práce, pracovní prostředí či bezpečnost práce.
- Individuální vlivy představují věk, pohlaví, vzdělání, zařazení do společenské třídy, pracovní praxe.

Z hlediska personálního marketingu je pak důležité nalézt aspekty práce tvořící celkovou spokojenost a určit, jak jsou tyto jednotlivé aspekty u zaměstnanců uspokojeny. Důležité, ale také je vymezit důležitost těchto aspektů vzhledem k celkové pracovní spokojenosti.⁴⁵

⁴¹ KOCIANOVÁ Renáta., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

⁴² <http://www.silvarium.cz/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=14407>. (12.2.2012)

⁴³ PAUKNEROVÁ, Daniela. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁴ <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>>. (12.2.2012)

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2002. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Chce-li mít zaměstnavatel spokojené pracovníky, kteří jsou motivováni a dosahují požadovaných úkolů, musí vědět, co udělá zaměstnance spokojenými a jak se to pozná. Základem je naplňovat jejich informační potřeby v oblasti výkonu jejich konkrétní práce, ale i v oblasti perspektivy firmy či jejího působení na trhu.

Loajalita zaměstnanců

Loajalita znamená věrnost, ochota jedince dodržovat závazky vůči nadřízené osobě či organizaci. Vytváření loajality je náročný manažerský řízený proces, který při jeho správném používání dokáže snížit zaměstnaneckou fluktuaci.

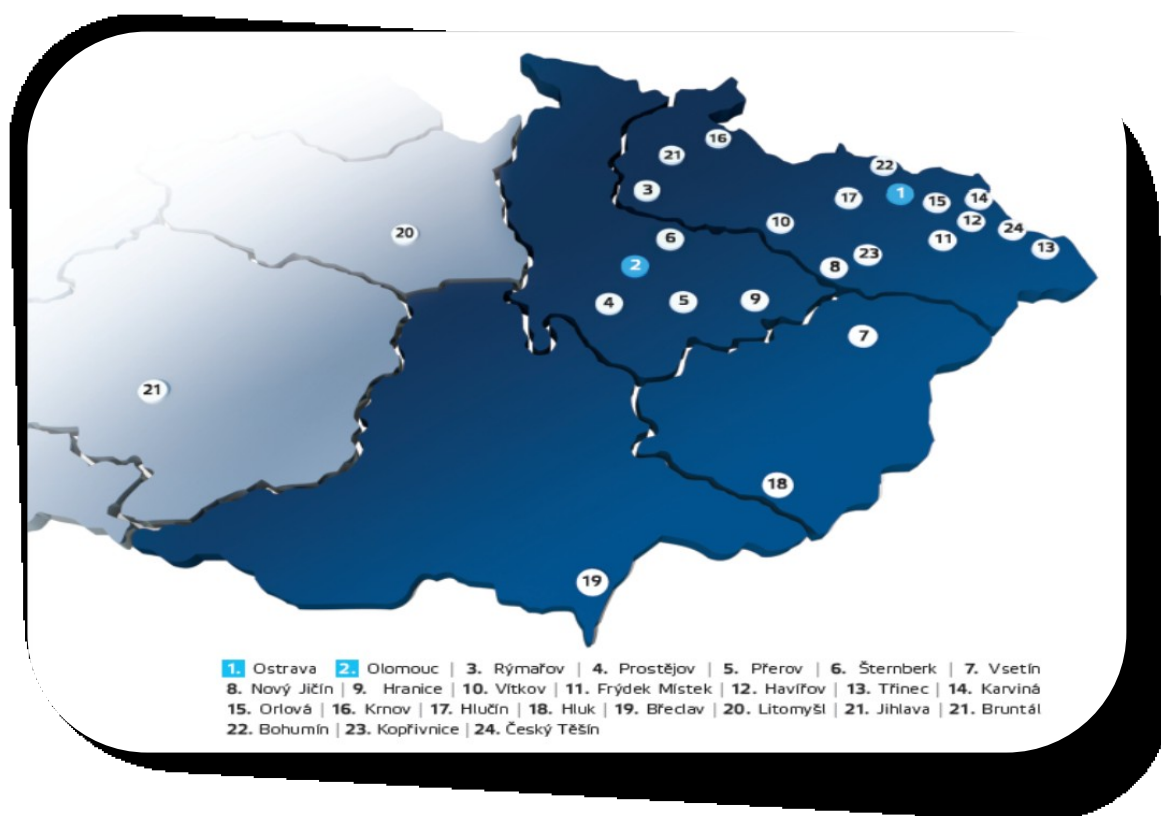
Jedině spokojený zaměstnanec se rovná loajální zaměstnanec. Loajální zaměstnanec je trvale věrný firmě, ve které pracuje, vysoce se v ní angažuje, identifikuje se s podnikovými cíli a strategiemi a prosazuje dobré jméno své firmy i navenek.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MW-DIAS, a.s.

Společnost pracuje v oblasti čistících a úklidových služeb od roku 1997 a od té doby získala velké množství zkušeností v oboru, které zaručují nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb.

Jde o ryze českou společnost, která nabízí profesionální úklidové služby a různé speciální čistící práce pro regiony Moravskoslezský a Olomoucký kraj, konkrétně v Okresech: Ostrava, Karviná, Frýdek - Místek, Opava, Nový Jičín, Olomouc, Přerov a Bruntál viz obrázek 3.1. Je jednou z největších úklidových firem na Moravě a patří mezi sedm nejvýznamnějších úklidových firem v ČR.⁴⁶

Obr. 3.1: Geografická působnost společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Cílovým zákazníkem firmy jsou průmyslové podniky, veřejné a administrativní budovy, zdravotnická zařízení – tzn. všechny organizace, které potřebují jakýmkoliv způsobem zajistit pravidelný úklid nebo jiné speciální čistící a úklidové práce např.

⁴⁶ MW-DIAS, a.s. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.mwdias.com/>

úklid po malování a po stavebních úpravách. Celkově společnost provádí úklidové práce na cca 1 500 000 m² denně, z čehož tvoří úklidy průmyslových, superčistých a skladových prostor cca 950 000 m², úklidy administrativních, kancelářských a veřejných prostor cca 250 000 m² a úklidy zdravotnických zařízení cca 300 000 m². K dnešnímu dni zaměstnává přes 1500 zaměstnanců⁴⁷

Obr. 3.2: Logo



Zdroj: interní materiály společnosti

Klíčové činnosti

- Komplexní úklid průmyslových objektů a areálů
- Úklid administrativních objektů
- Komplexní úklid zdravotnických zařízení
- Speciální práce
- Dodávání toaletních potřeb

Vize společnosti

Vizí úklidové společnosti je, být ve svém oboru předním dodavatelem a poskytovatelem speciálních nadstandardních služeb. Poskytovat úklidové služby v maximální možné míře, respektovat a spolehlivě uspokojovat specifické požadavky klientů s ohledem na dosahování zdravé ziskovosti. Sledovat vývojové trendy v oblasti úklidu a držet krok s konkurencí.

Strategie společnosti

Strategie naplňování vize je v současné době svázána se zavedenými systémy kvalit a odráží se v hlavních bodech řízení firmy:

- Upevňování spolupráce se zákazníky rozšiřováním nabízeného portfolia služeb o nové činnosti související s úklidovými službami.
- Větší zaměření, specializace na strojní úklid včetně strojního vybavení a rozšíření působnosti střediska speciálních prací.

⁴⁷ MW-DIAS, a.s. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.mwdias.com/>

- Rozšiřování geografické působnosti firmy.
- K dosahování cílů je potřebná společná motivace a spolupráce.
- Jednotná image firmy, což znamená mimo jiné i sjednocení designu výstupů z firmy.
- Základem správného fungování firmy je silná firemní kultura.

Komunikační strategie firmy

Komunikační strategie vychází z celkové firemní strategie, a to aby firma byla především předním a spolehlivým dodavatelem a zaměstnavatelem. Svým partnerům se snaží naslouchat a plnit tak jejich specifické potřeby a přání. Spoléhá na otevřenou komunikaci, a to jak s vnějšími zákazníky, tak se zákazníky uvnitř firmy tedy zaměstnanci. Své závazky či možné problémy plní neprodleně s oběma stranami, je-li to v možnostech firmy. Firma se soustředí na propagaci firmy (reklama na služební vozidla, reklamní předměty, reklamní tabule v rámci sponzorovaných akcí, zpracování reklamního propagačního letáku firmy).

Firemní politika ve vztahu k zákazníkům

Společnost nabízí specifické služby, jako je poskytování úklidových prací, proto se domnívá, že je pro odběratele důležitá především zkušenost úklidové firmy a její dosažitelné zázemí, které rozhoduje o schopnosti dodavatelské firmy pružně reagovat na potřeby zákazníka, sledovat a ovlivňovat vývoj kvality poskytovaných služeb a v neposlední řadě být neustále k dispozici pro řešení jakýchkoliv potřeb. Proto se v maximální míře snaží o rozsáhlé investice, jak do strojového vybavení, tak do lidského zázemí firmy.

V rámci zvyšování a dlouhodobého udržování spokojenosti zákazníků se společnost stala členem České asociace úklidu a čištění, implementovala Systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2008, implementovala Systém environmentálního managementu ISO 14001:2005, zavedla Systém kontroly kvality a auditů kvality. Jeho cílem je řízení kvality s evidovaným výstupem, který je kdykoliv k dispozici zákazníkovi. Kvalita poskytovaných služeb je základem úspěšného fungování společnosti. Mnoho zákazníků, zejména z řad velkých zahraničních investorů, žádala posuzování kvality dle pevných a předem stanovených měřítek. Aby mohli těmto požadavkům vyhovět, zavedli tento propracovaný systém kvality.

Portfolio služeb

- *Komplexní úklid průmyslových objektů a areálů*

V rámci úklidu průmyslových objektů firma zajišťuje pravidelný úklid výrobních hal, úklid skladových prostor, pravidelný úklid sterilních prostorů, úklid venkovních ploch včetně komunikací, v zimě odklízení sněhu či posyp a nakonec čištění a odmašťování průmyslových podlah.

- *Úklid administrativních objektů*

V rámci úklidu administrativních objektů firma zajišťuje pravidelný denní úklid kancelářských prostor, chodeb, společných a sociálních zařízení, mytí oken, čištění koberců, strojové mytí a čištění podlah, renovace a impregnace podlahových krytin nebo čištění žaluzií.

- *Komplexní úklid zdravotnických zařízení*

V rámci úklidu zdravotnických zařízení firma zajišťuje desinfikování vybraných prostor, úklid sterilního prostředí (JIP, ARO apod.), zajištění stálé služby na chirurgický sálech, poradenství při tvorbě hygienických plánů.

- *Speciální práce*

V oblasti speciálních prací provádí společnost činnosti, které systémově navazují na výše uvedené sféry podnikání. Společnost disponuje širokým vybavením a know-how pro realizaci speciálních prací, které úklidové firmy, zaměřující se na administrativní prostory, nejsou většinou schopny zajistit.

- *Dodávání toaletních potřeb*

V rámci této služby zajišťuje zákazníkům kompletní dodávky veškerých toaletních potřeb a průmyslových utěrek, které nakupuje přímo u výrobců a vzhledem k celkovým odběrům má zajímavé slevy, které přenáší přímo na své zákazníky.

Organizační struktura

Na samotném vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel, dále pak provozní úsek v čele s provozním ředitelem, obchodní ředitel, personální oddělení a ekonomické oddělení. Provozní úsek se skládá z provozního ředitele, jednotlivých provozních vedoucích, pod nimiž stojí objektový a směnový vedoucí a nakonec samotní pracovníci – uklízeči. Provozní oddělení je zodpovědné za celý chod provozu a řeší například četnosti úklidu, potřeby jednotlivých pracovníků atd. V nejčastějším, tj. pravidelném, denním kontaktu se zaměstnanci jsou jednotlivý provozní, objektový a směnový vedoucí, kteří řeší veškeré potřeby a požadavky zaměstnanců, které jim jsou ve většině případů, a to především v těch provozních, schopni zajistit ihned. Co se však týče personálních či mzdových požadavků, řeší je personální a mzdové oddělení, které je tvořeno dvěma pracovníci a vedoucí tohoto oddělení. Ekonomické oddělení tvoří hlavní účetní a dvě fakturantky. Potřeby a přání zákazníků uskutečňuje obchodní ředitel spolu s obchodním zástupcem.

Zaměstnanci

Ve své diplomové práci se zaměřuji na interní komunikaci a spokojenost úklidových pracovníků, z tohoto důvodu přiblížím jejich strukturu a filozofii.

Společnost MW-DIAS, a.s. zaměstnává přes 1500 zaměstnanců na pozici uklízeč/ka. Dynamický rozvoj společnosti jde ruku v ruce s nárůstem klientů, zaměstnanců a obrátu společnosti viz obrázek 3.1. Více, než polovina těchto zaměstnanců je zaměstnána na hlavní pracovní poměr, téměř čtvrtina je zaměstnána na dohodu o provedení práce. Zaměstnávání lidí na DPP představuje pro firmu jednu z nejlevnějších možností a je využívána především při sezónních pracích jakou jsou např. akreditace nemocnic.

Obr. 3.3: Vývoj zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti

Při takovém to počtu lidí je velice důležité mít nastavena pravidla, které umožní efektivní fungování a řízení zaměstnanců. Tyto pravidla a postupy vycházejí z firemní politiky.

Firemní politika ve vztahu k zaměstnancům

I v tomto směru, konkrétně ve vztahu k zaměstnancům, má společnost zavedenou politiku, ve které je stanoveno několik následujících zásad.

- Společnost se snaží vytvářet pracovní prostředí, které je založené na vzájemném respektu a budování otevřené komunikace.
- Uplatňuje princip rovné příležitosti, který se týká konkrétně přijímání zaměstnanců, povýšení a ukončení pracovního poměru.
- Firma od pracovníků očekává beztrestnost a bezúhonnost.
- Dbá o bezpečnost na pracovištích a dodržování místních předpisů pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Firma se snaží investovat do školení a rozvoje především u vedoucích zaměstnanců.

Každý pracovník musí dodržovat jistá pravidla slušného a profesionálního chování firmy, které je možné definovat na základě obecného etického kodexu, který lze shrnout následovně:

- Každý pracovník musí dodržovat vnitřní předpisy společnosti.
- Každý pracovník má právo projednávat své pracovní podmínky se svými nadřízeným a nemá právo projednávat pracovní podmínky svých kolegů.

- Každý je povinen respektovat své kolegy a nadřízené a dodržovat zásady vzájemné spolupráce.
- Každý si musí uvědomit, že svou prací a chováním reprezentuje firmu navenek.
- Při práci je důležité mít na paměti zákazníkův maximální užitek a prosperitu firmy.
- Je přísně zakázáno zneužívat postavení ve společnosti pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, zneužívat bez povolení věci pro svoji soukromou potřebu.
- Je přísně zakázáno zneužívat důvěrných informací získaných při práci ve společnosti.

3.1 Interní komunikace

Na interní komunikaci je ve firmě MW-DIAS, a.s. kladen veliký důraz. Personální komunikace je zde velice důležitá a znamená pro tento podnik s takto velkým počtem zaměstnanců bezproblémový proces sdělování, přijímání a výměnu informací s cílem získat zpětnou vazbu. Interní komunikace je zde zajišťována prostřednictvím:

- porad vedoucích pracovníků, které svolává generální ředitel,
- porad pracovníků, které svolávají vedoucí pracovníci,
- přímé komunikace mezi jednotlivými pracovníky při průběhu zakázky,
- komunikace počítačovou poštou nebo prostřednictvím mobilních telefonů,
- elektronické a telefonické komunikace mezi zaměstnanci při průběhu zakázky,
- novoroční setkání celé firmy.

Aby byla interní komunikace ve firmě efektivní a účinná, je důležité, aby byla dodržována určitá pravidla a principy:

Otevřenost – všichni pracovníci na všech úrovních hierarchie jsou informováni pravidelně, pravdivě a především otevřeně o veškerých cílech, plánech na jejich splnění a výsledcích podniku. Veškeré změny se snaží sdělovat se vší opatrností tak, aby přesvědčili zaměstnance k jejich přijmutí.

Pravdivost a spravedlnost – jsou sdělovány pouze pravdivé informace. Vedení se snaží nastavovat veškerá pravidla pro spravedlivé vztahy mezi všemi pracovníky. Nutné je dodržovat základní pravidla slušného chování, obecné etické a

morální hodnoty. Veškeré porušování a projevy nespravedlivosti jsou postihovány, např. vytýkácími dopisy.

Diskuse – management ochotně diskutuje s vedoucími pracovníky o možných problémech a snaží se spolu najít určitá řešení. Pobízí nejen vedoucí pracovníky k novým návrhům a snaží se v nich vzbuzovat zájem o společnou prosperitu firmy, která se odrazí na spokojenosti všech.

Zpětná vazba – se v podniku zjišťuje pravidelným kvartálním hodnocení pracovníků.

3.1.1 Komunikační mix interní komunikace firmy

Všechny vrstvy interní komunikace napomáhají firmě pokrýt jednotlivé nástroje či jejich kombinace.

Reklama

Společnost využívá jako řada ostatních firem především Internet, konkrétně internetové stránky na adrese www.mwdias.com, které slouží zejména k propagaci a komunikaci, jak s vnějšími, tak s vnitřními zákazníky. Stránky jsou určeny samozřejmě pro potenciální zákazníky, ale i samotní zaměstnanci se zde mohou dočíst, či si připomenout vize a cíle firmy, veškeré nabízející služby (pracují-li na jiném oddělení) nebo např. reference zákazníků. Na těchto stránkách je však také prezentována potřeba zaměstnanců společnosti, bez kterých by úspěchy společnosti byly minimální.

Jelikož firma v nedávné době změnila strukturu svých internetových stránek, využila tento nástroj komunikačního mixu k oznámení a k propagaci těchto nových internetových stránek. Intranet nemá firma doposud zavedený, jelikož vedení ho nepovažuje v současné době za potřebný.

Reklamu společnost využívá například při pozvání na firemní večírek, který se koná každoročně. Pozvánka se opět rozesílá prostřednictvím firemního e-mailu nebo je také vyvěšena na firemní nástěnce.

Podpora prodeje

Každý zaměstnanec je při nástupu vybaven pracovním oblečením, které nosí logo firmy a které je nutno samozřejmě při výkonu práce používat. Při nástupu jsou

zaměstnancům předány také propagační materiály společnosti, jako jsou propisky a bloky, které mohou využívat, jak v pracovním, tak osobním čase.

Na firemních nástěnkách jsou také uvedeny veškeré propagační materiály či novinky firmy, které slouží každému zaměstnanci k nahlédnutí.

Vzhledem k tomu, že jednou z prováděných služeb společnosti je dodávka toaletních potřeb, mají zaměstnanci možnost odběru těchto přípravků za velmi zvýhodněnou cenu.

Investice jsou vkládány také do vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím školení, které je zaměřeno na úklid a její techniku. Školení se účastní vedoucí pracovníci, či školitelé úklidu, kteří své získané znalosti a dovednosti předávají úklidovým pracovníkům a kteří pak následně zvyšují nejen svou hodnotu, ale i hodnotu celé firmy.

Public Relations

Nadřazení podporují vztahy se svými podřízenými pravidelným informováním o úspěších celé firmy či jednotlivých provozech a na základě toho je také pravidelně hodnotí. Tyto sdělení a následná hodnocení jsou prováděny kvartálně. Toto čtvrtletní hodnocení je také spojeno s pravidelnými obchůzkami provozního ředitele, který zaměstnance informuje i mimo jiné také o obecném dění firmy a připomíná jim vize a cíle firmy, kterých může být dosaženo především díky jejich péči a dodržování firemních zásad. Úspěchy firmy a její obecné dění je také prezentováno pomocí firemního e-mailu, který rozesílá vedení firmy všem THP pracovníkům a především vedoucím pracovníkům tzn. všem těm, kteří mají přístup k firemnímu e-mailu. Vedoucí pracovníci pak následně informace vystavují na firemních nástěnkách v příslušném objektu, které jsou určeny všem zaměstnancům MW-DIAS, a.s.

Společnost pořádá také každoročně „vánoční večírek“, jehož cílem je podpořit neformální vztahy mezi spolupracovníky. Avšak vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a ke geografické působnosti zakázek je pořádán pouze pro THP pracovníky.

Sponzorování

Sponzorování se týká především poskytování zaměstnaneckých výhod. I v tomto směru si společnost uvědomuje, že se jedná o jeden z nejefektivnějších

prostředku, který vede ke zvyšování loajality a motivace pracovníků. Tyto zaměstnanecké výhody má společnost rozdělena do jednotlivých oblastí.

Volný čas: Představuje týden pracovní dovolené navíc pro THP pracovníky. Každoročně, všichni zaměstnanci, kteří mají zájem, mohou dostat vstupenky na kulturní městskou akci, jehož sponzorem je právě MW-DIAS, a.s.

Finance: Pravidelné kvartální prémie, mimořádné prémie, zaměstnanecká sleva na úklidové prostředky.

Jubilea: Odměny při pracovním jubileu (více jak 5 let), odměna při životním jubileu, odměna při odchodu do důchodu.

Změna a postup: Prioritní nabídka pracovních příležitostí stávajícím zaměstnancům. Plná podpora vzdělávání všech zaměstnanců, ať už se jedná o zvyšování kvalifikace, či školení, vedoucí ke zvýšení produktivity práce, které jsou opět plně hrazeny.

Zdraví: Pracovní oděv včetně pracovní obuvi, plné hrazení lékařské péče, úrazové pojištění, očkování proti žlutence typu A, zdravotní poradenská a konzultační činnost.

Komunikační prostředky

Kromě běžných elektronických komunikačních prostředků, jako je podniková počítačová síť s připojením na Internet, mobilní telefony, pevné linky, používá firma v interní komunikaci nejvíce internetových aplikací jako je e-mail, Skype, díky nimž je komunikace rychlá a okamžitá. Každý objekt je navíc vybaven firemní nástěnkou, která je opatřena propagačními materiály, potřebnými kontakty, předpisy či manuály nebo veškeré aktuální informace či změny. Samozřejmě je používána také nejpoužívanější, osobní forma komunikace, která je využívána prostřednictvím porad, diskusí, firemních akcí či školení.

Komunikační standardy

Firma musí dodržovat řadu pravidel a povinností, které ji uděluje norma normy ISO 9001:2008 a povinnosti obchodních společností. Firma má řadu procesů, činností, pracovních pozic včetně pracovních náplní popsány v interních dokumentech, kde jsou specifikovány také komunikační vazby. Všechny tyto interní

manuály jsou základem interní komunikace firmy, od které se odráží řada dalších procesu a činností týkající se vnitropodnikové komunikaci. Kromě těchto dokumentů jsou v podniku vydány směrnice určující pravidla pro používání různých pomůcek, ať úklidových, či technických. Dalším komunikačním standardem je zaškolení zaměstnanců pro nové pracovníky, který představuje rozvrh činností, které musí pracovník splnit během zkušební doby a při nichž se pracovník seznámí se všemi procesy a pomůže mu tak se rychleji orientovat a adaptovat. Cílem tohoto zavedeného standardu je zpětná vazba, která prověří, zda zaměstnanec prošel všemi stanovenými činnostmi a zda se tak zapojil do fungování firmy.

3.2 Personální činnosti

Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců patří k jednomu z nejdůležitějšího procesu personální činnosti a toho si je vedení velice vědomo. Proto jsou ve firmě vždy velice důkladně připraveny a sepsány veškeré základní požadavky na kvalifikaci pracovníků, které jsou předem určeny vedoucí personálního oddělení a následně jsou schváleny generálním ředitelem. Pověřená osoba inzeruje volné místo včetně požadavků a podmínek pro výkon funkce formou inzerátů, oslovením Úřadu práce nebo přímým oslovením např. z řad vlastních zaměstnanců. Pověřená osoba následně provádí hodnocení životopisu a vytváří seznam vhodných kandidátů, z něhož si nadále vybírá vedoucí pracovník. Pohovoru se však spolu s vedoucím pracovníkem účastní také ve většině případů generální ředitel, v závislosti na inzerované funkci.

V případě výběru vhodného kandidáta a potvrzení uchazeče o místo je nutno zajistit před podpisem pracovní smlouvy lékařské potvrzení o způsobilosti na přijímané pracovní místo. Následně je vypracována pracovní smlouva včetně mzdového výměru a ostatních dodatků.

V den nástupu je zaměstnanec seznámen se svým pracovištěm, jsou mu předány veškeré pracovní a hygienické pomůcky, včetně pracovního oděvu a obuvi. Tentýž den je s ním provedeno vstupní školení BOZP, PO a postupně je proškolen pod dozorem zkušenějšího pracovníka, aby mohl vykonávat svou funkci.

Po zkušební lhůtě určený pracovník vyhodnotí nového pracovníka a spolu s managementem rozhodnou o zařazení do stálého pracovního poměru.

Hodnocení zaměstnanců

Společnost v nedávné době zavedla kontrolní systém kvality prováděného úklidu. Výstupem tohoto systému je výpočet procentního koeficientu úrovně kvality, který číselně udává počet výskytu závad na kontrolovaných bodech. Úroveň kvality je tedy na základě tohoto systému každodenně sledována vedoucími objektu. Hodnocení se provádí také příležitostně odpovědnou osobou, která je zodpovědná za úroveň kvality. Veškeré zjištěné náležitosti jsou zapisovány do interního dokumentu, které jsou součástí každého objektu. Samotný proces hodnocení je popsán v interní směrnici. Účelem kontrolního systému kvality je nejen výstup pro zákazníky, ale pro samotné zaměstnance představuje jeden z motivátorů, na základě něhož jsou pak pracovníci úklidu nadále hodnoceni. Zároveň tento systém podporuje jejich vzájemnou spolupráci, jelikož na základě denního hodnocení jsou zaměstnanci hodnoceni individuálně, kdežto při příležitostné kontrole se hodnotí výsledky všech zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců

Pro finanční ocenění svých úklidových pracovníků využívá podnik časovou mzdu spolu s doplňkovou formou, tj. odměnami, které jsou vázány na hodnocení vedoucího.

Vzdělávání a rozvoj

Společnost má zavedený školicí systém na všech zakázkách, včetně systému personálních certifikací řídicích pracovníků. Tento školicí systém se skládá ze tří úrovní:

- Školení realizována v rámci společnosti jsou určena pro pracovníky úklidu a probíhají přímo na konkrétních pracovištích, kde je školí vedoucí objektů či přímo školitele úklidu.
- Školení realizovaná externími poradenskými společnostmi jsou určena pro management společnosti, vedoucí objektů a školitelé úklidu. Takto proškolení zaměstnanci získávají certifikáty o absolvování těchto školení.
- Personální certifikace navazuje na školení externími poradenskými společnostmi a zaručuje, že každý pracovník skutečně ovládá potřebné znalosti a bude je schopen aplikovat v praxi. Potvrzení o úspěšné certifikaci je personální certifikát.

4 METODIKA VÝZKUMU

4.1 Přípravná fáze

Definice problému

Vedení společnosti věří, že jejich úspěchů je dosaženo především díky spokojeným a loajálním zaměstnancům. Cílem je vytvářet příznivé pracovní prostředí, které bude zaměstnance motivovat nejen k lepším výkonům, ale které je také povede k jejich plné spokojenosti a zároveň k jejich loajalitě. *Současná situace podniku ovšem ukazuje vysokou a častou fluktuaci u úklidových pracovníků.* Proto, by vedení společnosti rádo znalo důvody této fluktuace. Zároveň při tomto problému vedení pociťuje nedostatek informací o následujících skutečnostech: celková spokojenost v podniku, faktory, které spokojenost respektive nespokojenost ovlivňují, úroveň motivace, nedostatky v interní komunikaci mezi jednotlivými stupni řízení.

Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu bude zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli, odhalit faktory, které vedou k případné nespokojenosti pracovníků, zjistit jaké motivační nástroje povedou ke spokojenosti a odhalit úzká místa v komunikaci uvnitř firmy.

Účelem výzkumu je z výše uvedených budoucích zjištění navrhnout a doporučit taková opatření, která povedou k plné spokojenosti a k loajalitě zaměstnanců, která bude mít za následek snížení fluktuace.

Dílčí cíle

Jelikož zkoumám určité tematické celky, jako je spokojenost, motivace a komunikace, stanovila jsem si v každé oblasti několik programových otázek, které se staly kostrou dotazníků a které výrazně napomohly při jeho tvorbě.

Spokojenost:

- Jak jsou zaměstnanci se svou prací celkově spokojeni?
- Jaká je jejich spokojenost v konkrétních pracovních oblastech?
- Které faktory mají na celkovou zaměstnaneckou spokojenost zásadní vliv?

Motivace:

- Jaká je v současné době úroveň motivace zaměstnanců?
- Jaké motivační nástroje zvolit, aby byli zaměstnanci spokojeni?

Komunikace:

- Mají zaměstnanci dostatek informací ke kvalitnímu výkonu práce?
- Naslouchá vedení přáním a potřebám zaměstnanců?
- Jak zaměstnanci hodnotí fungování interního systému komunikace?

Časový harmonogram

Tab. 4.1 *Harmonogram činnosti*

ČINNOST	OBDOBÍ REALIZACE			
	12. 12. – 15.12.	16.12.2011. – 2.1.	5.2. -14.2.	21. 2. – 25.3.
	2011	2012	2012	2012
Přípravná fáze				
Sběr údajů				
Zpracování údajů				
Analýza údajů				
Interpretace výsledků				

Plán výzkumu

K realizaci výzkumu byla použita data sekundární a primární. Sekundární údaje byly využity k doplnění analýzy interního personálního marketingu a byly získány z vnitropodnikových dokumentů společnosti. Primární údaje jsou pro tento výzkum zásadní a byly získány prostřednictvím dotazování mezi stávajícími zaměstnanci společnosti.

Výzkum je směřován na stávající zaměstnance podniku MW-DIAS, a.s., kteří představují také výběrový soubor. Firma k dnešnímu dni zaměstnává přes 1500 zaměstnanců, kteří pracují na 115 zakázkách. Výběrový soubor však není tvořen všemi zaměstnanci podniku, ale týkal se pouze úklidových pracovníků, kteří pracují

na zakázkách, kde je nejvyšší a nejčastější fluktuace zaměstnanců. K získání potřebných informací jsem využila techniku vhodného úsudku.

K získání primárních dat bylo využito písemného dotazování. Dotazník je založen na „samovyplňování“ tzn., otázky nebyly respondentovi kladeny přímo tazatelem. Všichni zaměstnanci byli upozorněni před záměrem výzkumu, prostřednictvím svých vedoucích a také firemní nástěnky, kde se nacházeli veškeré informace. Zaměstnanci byli informováni o záměru tohoto výzkumu, ale také především o anonymitě, tzn., že nikde zaměstnanec v dotazníku nevyplňoval své jméno nebo osobní číslo. Dotazníky byly po vyplnění vhazovány do zapečené urny nacházející se na každém objektu u vedoucí osoby.

Struktura dotazníku byla poměrně jednoduchá a časově nenáročná kvůli zajištění dostatečné návratnosti. Úvodní část dotazníků je věnována stručnému seznámení s účelem celého dotazování a poděkování za spolupráci. V dotazníku byly použity uzavřené, polouzavřené otázky a v několika případech byla využita také baterie otázek, která byla zpravidla v kombinaci s hodnoticí škálou a nakonec identifikační otázky.

Získané informace byly následně vyhodnoceny prostřednictvím softwaru SPSS, Microsoft Office Excel a Microsoft Word a upraveny do přehledných tabulek a grafů.

Rozpočet výzkumu byl stanoven na 800 Kč. Základní rozpočtové položky tvořily, materiál potřebný pro výzkum, tj. papír (250 ks/1 Kč) včetně psacích potřeb (10 ks/5 Kč) a tisk dotazníků (250 ks/2 Kč).

Před samotným sběrem dat bylo nutné, aby byly zjištěny případné nedostatky v dotazníkovém formuláři. *Před-výzkum* proběhl za pomoci 12 respondentů, který tvořili zaměstnanci společnosti MW-DIAS, a.s. Následné chyby v dotazníku byly řádně opraveny, aby během sběru dat a analýze výzkumu nedocházelo k neočekávaným a nežádoucím komplikacím.

4.2. Realizační fáze

Zpracování dat

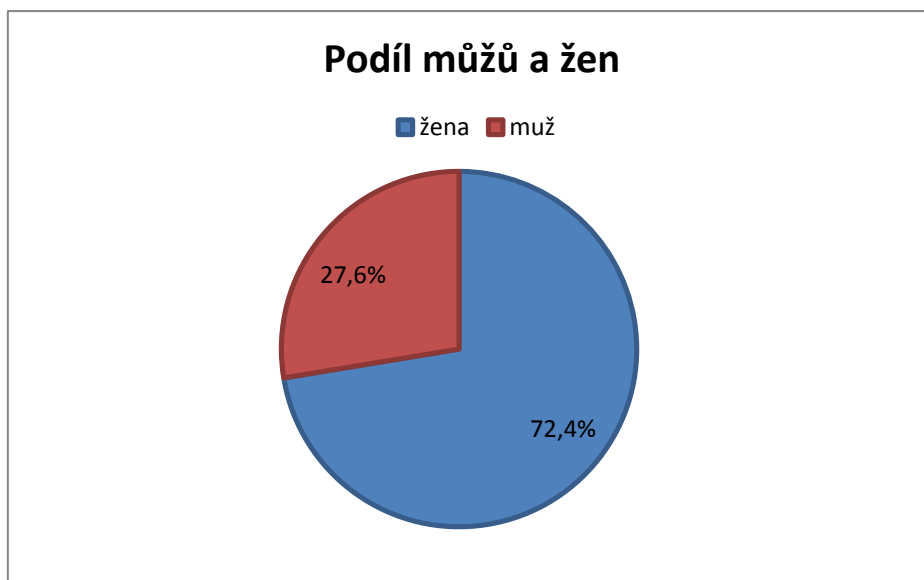
Sběr informací byl zahájen koncem minulého roku 2011 na vytipovaných zakázkách s nejvyšší a nejčastější fluktuací podniku. Jednalo se o 3 zakázky ve

městech Nošovice o 75 zaměstnanců, Nový Jičín o 72 zaměstnanců a Český Těšín s 68 zaměstnanci, velikost výběrového souboru tedy činila 215 respondentů. Návratnost však byla téměř 94% tj. 201 vrácených dotazníků, což mohlo být způsobeno neochotou podílet se na výzkumu či dlouhodobou nepřítomností zaměstnance. Při průběžné kontrole odpovědí vrácených dotazníků jsem musela 5 dotazníků vyloučit kvůli nepřesným a neúplným odpovědím. Celkem jsem ke zpracování údajů získala 196 dotazníků.

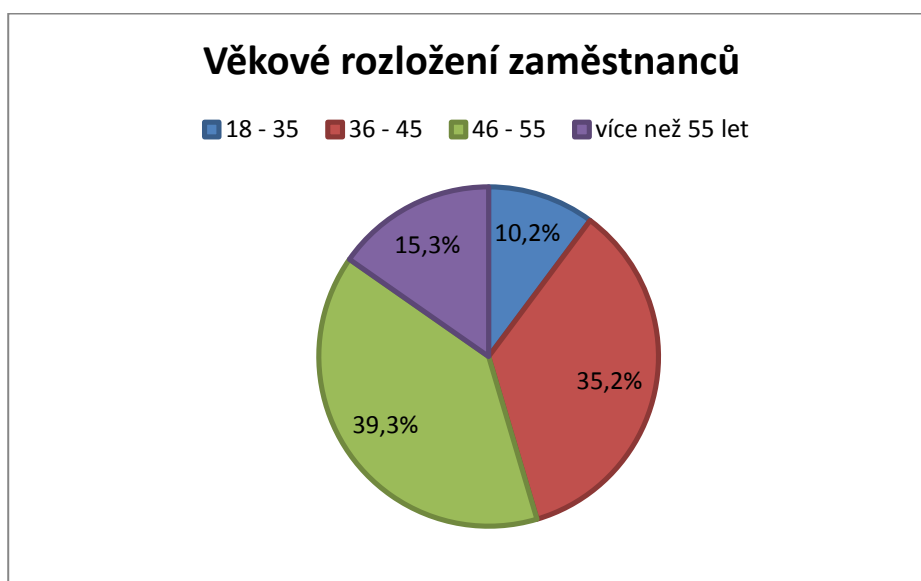
Data z vrácených a z kontrolovatelných dotazníků jsem převedla do elektronické podoby a vytvořila si tak datovou matici a následně jsem pomocí programu Microsoft Excel a SPSS provedla analýzu a interpretaci získaných dat. Respondenti, kteří se účastnili výzkumu, byli následně třídění podle pohlaví, věku a především podle pracovní délky, která spolu s věkovou kategorií měla pro mě největší váhu, jelikož jejich názory se mohou v mnoha směrem lišit a mohou být především zásadní. Respondenti měli následující strukturu.

Vzhledem k tomu, že práce uklízeč/ky není natolik fyzická náročná, vykonávají ji daleko více ženy, než muži, což také vysvětluje převahu žen, které se účastnily výzkumu 72,4 %, muži 27,6 %.

Obr. 4.1: *Podíl mužů a žen*

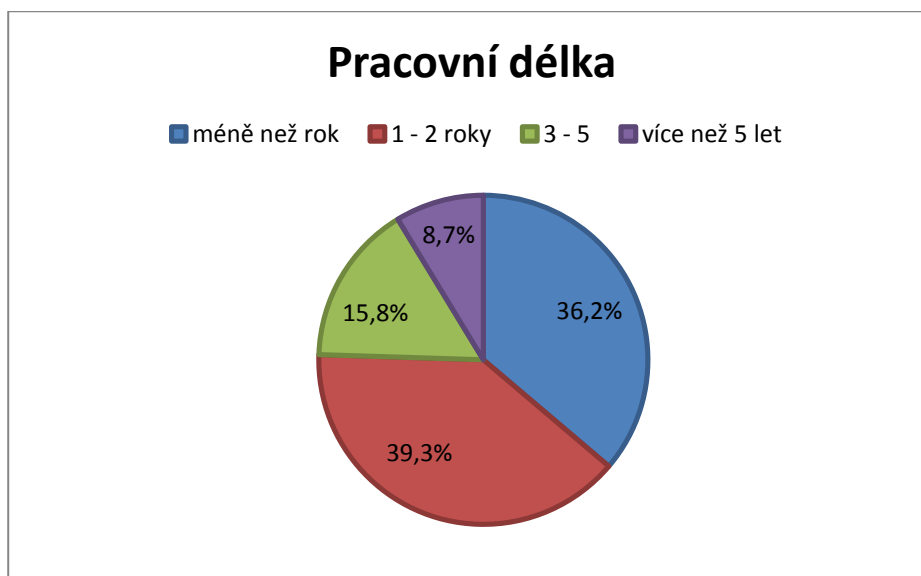


Obr. 4.2 Věkové rozložení



Věková struktura zaměstnanců je tvořena ve většině pracovníky ve věku 46 – 55 let a o něco méně, je to mladší věková kategorie 36 – 45 let. Nejmladší věková kategorie je zde zastoupena nejméně 10,20 %.

Obr. 4.3: Pracovní délka



Problémem firmy je vysoká fluktuace, i zde je možné vidět, že zaměstnanců, kteří pracují v podniku tři a více let, je opravdu daleko méně, oproti zaměstnanců, kteří pracují jeden až dva roky 39,3 % či méně než rok 36,2 %.

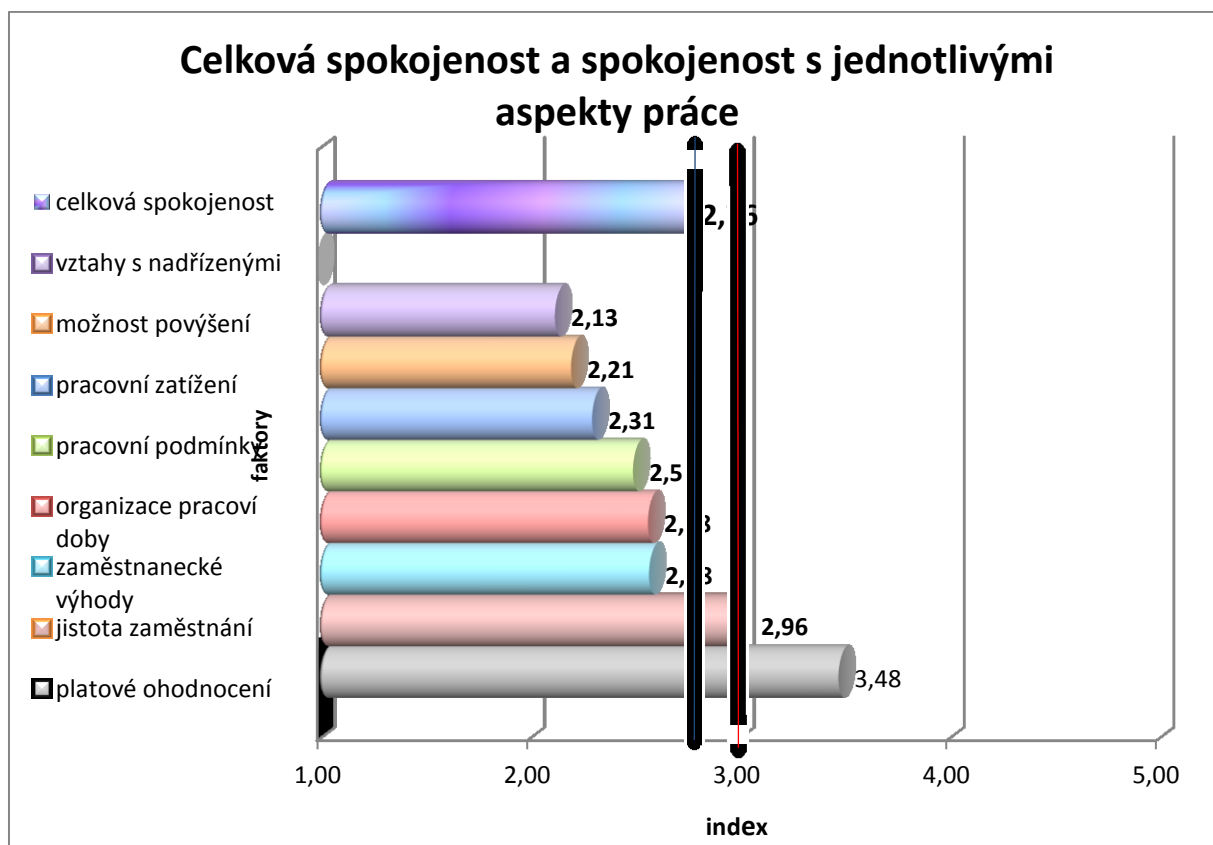
5 ANALÝZA VÝSLEDKU VÝZKUMU

5.1 Spokojenost pracovníků

Mým prvním úkolem bylo zjistit míru celkové spokojenosti úklidových pracovníků a zároveň určit, jejich spokojenost s jednotlivými faktory práce, které mají vliv na jejich celkovou spokojenost v zaměstnání.

Zaměstnanci hodnotili pracovní spokojenost známkami jako ve škole 1 – velice spokojeni, 5 – velice nespokojeni. Spokojenost ve firmě označilo 51,5 % zaměstnanců. Nejčastěji celkovou spokojenost hodnotili respondenti známkou 2 tj., spíše spokojen/a. Téměř čtvrtina pracovníků, tj. 32,2 % uvedla, že je v podniku nespokojená. Zbytek oslovených zaměstnanců 16,3 % se nepřiklání ani k plné spokojenosti ani k plné nespokojenosti. Nejvíce spokojených zaměstnanců je ve věku 18 – 35 let, naopak nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci nejstarší věkové kategorie tj., 55 let a více. Co se týče zaměstnanců podle délky pracovního poměru, jsou nejvíce spokojeni ti, kteří pracují ve firmě nejkratší dobu a to méně než rok.

Obr. 5.1 Celková spokojenost a spokojenost s jednotlivými faktory



Úkolem výzkumu bylo také zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni v konkrétních pracovních oblastech. Dle výše uvedeného grafu je patrné, že pracovníci jsou s téměř všemi aspekty práce, mimo platového ohodnocení, poměrně spokojeni, jelikož výsledný průměr jednotlivých aspektů nepřesáhl hraniční známku 3 (která se blíží k nespokojenosti).

Zaměstnanci nejlépe hodnotili vztahy s přímými nadřízenými a naopak, nejvíce nespokojeni jsou s platovými podmínkami spolu s jistotou zaměstnání. Možnosti ztráty práce se nejvíce obávají zaměstnanci, kteří jsou mladší 46 let a překvapivě ti, kteří pracují ve firmě nejdéle a to více než 5 let. Nejmladší věkové kategorie zaměstnanců je taktéž nejvíce nespokojena s platovými podmínkami. S nízkou mzdou jsou také nespokojeni zaměstnanci, kteří pracují v podniku nejdéle, a to 3 až 5 let (71 %) a 5 let a více (58,9 %).

U spokojenosti pracovníků jsem také provedla T-testy nezávislých skupin pro třídící znaky, tj. pohlaví, věková kategorie a pracovní délka. Vybrala jsem v každém třídícím znaku dvě nejpočetnější skupiny a provedla T-test. V případě třídících znaků věková kategorie a pracovní délka se všechny rozptyly včetně průměru rovnají. Na základě těchto výsledků je zřejmé, že věk a pracovní délka, neovlivňují názor respondentů na jednotlivé faktory. To však nelze říci u pohlaví, kde se průměry nerovnaly u platového ohodnocení viz. tab. 5.1. Lze tedy předpokládat, že ženy a muži odpovídali na stejné otázky různě.

Tab. 5.1 T-test pro nezávislé skupiny vs. pohlaví

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Platové ohodnocení	Equal variances assumed	,426	,515	3,272	194	,001	,516	,158	,205	,827
	Equal variances not assumed			3,127	87,932	,002	,516	,165	,188	,843

Tab. 5.2 Závislost jednotlivých faktorů práce na celkovou spokojenost

dílčí spokojenost		celková spokojenost
Zaměstnanecké výhody	Pearson Correlation	,536
Jistota zaměstnání	Pearson Correlation	,447
Vztahy s přímými nadřízenými	Pearson Correlation	,411
Pracovní podmínky	Pearson Correlation	,283
Platové ohodnocení	Pearson Correlation	,113
Organizace pracovní doby	Pearson Correlation	,080
Možnost povýšení	Pearson Correlation	,079
Pracovní zatížení	Pearson Correlation	-,018

Jednou z programových otázek bylo zjistit, které faktory mají na celkovou spokojenost zásadní vliv. Pomohla jsem si tedy korelační analýzou, kde jsem využila Pearsonův korelační koeficient, který nabývá hodnot od -1 do $+1$.

Nejvyšší závislost na celkovou spokojenost ukázaly zaměstnanecké výhody, tzn., že mají na celkovou spokojenost z výše uvedených dílčích spokojenosti největší vliv viz. tab.5.2. Celkovou spokojenost do jisté míry ovlivňuje také jistota zaměstnání a vztahy s přímými nadřízenými. Na základě výše uvedeného obrázku 5.1 lze vidět, že právě se zaměstnaneckými výhodami a jistotou zaměstnání nejsou pracovníci příliš spokojeni, proto by se vedení mělo na tyto dílčí faktory, které do jisté míry ovlivňují celkovou spokojenost zaměřit a podpořit je.

V dotazníku byly dále stanoveny otázky, které se nepřímo týkaly spokojenosti, ale jejich úkolem bylo doplnit určité výše zmiňované faktory práce a vysvětlit tak, spokojenost, popřípadě nespokojenost s jednotlivými pracovními aspekty.

Takovou to funkci měla plnit např. následující otázka v dotazníku, a to zda jsou zaměstnanci při výkonu své práce ve stresu či nikoliv. Vzhledem k předchozím výsledkům spokojenosti byly výsledky odpovídající. Polovina z dotázaných uvedla, že při výkonu své práce je ve stresu přiměřeně k pracovní pozici a téměř čtvrtina, tj. 73 (ze 196) respondentů stres při práci vůbec nepocituje. Tyto výsledky odpovídají

především faktorům množství práce, vztahům s přímými nadřízenými a pracovními podmínkami, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni.

V další otázce měli zaměstnanci označit, do jaké míry souhlasí s následujícími výroky, které korespondovaly s předchozími otázkami. Opět se tedy jednalo o otázky, které měly ověřit pravdivost, respektive konzistentnosti předchozích otázek související s jednotlivými aspekty práce. Následující tabulka 5.3 ukazuje, do jaké míry pracovníci souhlasili s jednotlivými tvrzeními.

Tab. 5.3 *Jednotlivá tvrzení*

Tvrzení	Souhlasí v %	Nesouhlasí v %
Mám jasně stanovené pracovní úkoly a cíle.	80,1	13,3
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	67,4	23,5
Za dobře odvedenou práci se mi dostane pochvaly a uznání.	67,3	18,9
Mám dostatek času na provedení kvalitního výkonu.	66,8	24,0
Za svou práci jsem náležitě a spravedlivě odměněn/a.	35,7	55,1

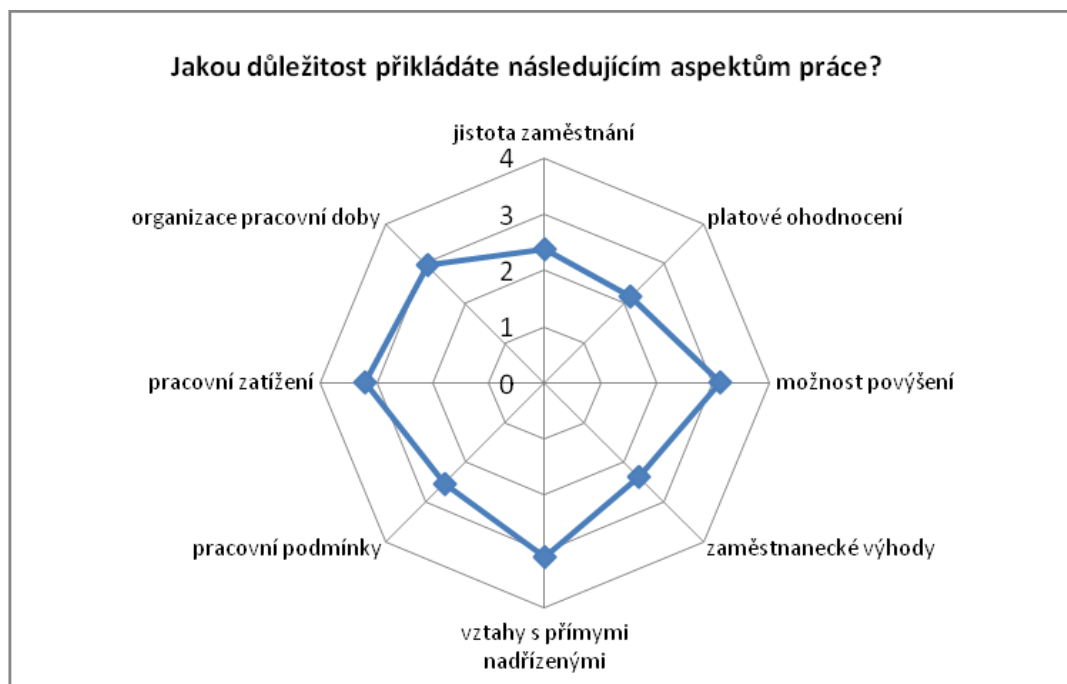
Pozn: dopočet do 100 % tvoří možnost „ani souhlas ani nesouhlas

Každé jednotlivé tvrzení odráželo daný zkoumaný faktor spokojenosti a opět, se i u těchto odpovědí výsledky téměř shodovaly. Téměř všichni zaměstnanci 80,1 % ví, co je jejich náplní práce a své cíle mají jasně stanovené. Většina zaměstnanců se domnívá, že má dostatek času na provedení kvalitního výkonu, což také odpovídá tomu, že jsou zaměstnanci spokojeni s daným množstvím práce a že většina pracovníků díky tomu není při výkonu své práce ve stresu. Zaměstnanci při měření spokojenosti označili, že jsou nejméně spokojeni právě s platovým ohodnocením, což i zde potvrzuje tvrzení, že za svou práci nejsou pracovníci náležitě a spravedlivě odměněni.

Jednou z následujících otázek bylo hodnotit důležitost jednotlivých faktorů práce. Zaměstnanci opět hodnotili známkami 1 – velmi důležité až 5 rozhodně nedůležité. Následující obrázek 5.2 ukazuje důležitost jednotlivých aspektů práce. Jako nejdůležitější faktor práce, označilo až 74,5 % oslovených platové podmínky a dále pak zaměstnanecké výhody, spolu s jistotou zaměstnání (66,8 %). Naopak za nedůležitý aspekt práce je považováno pracovní zatížení, spolu s možností povýšení

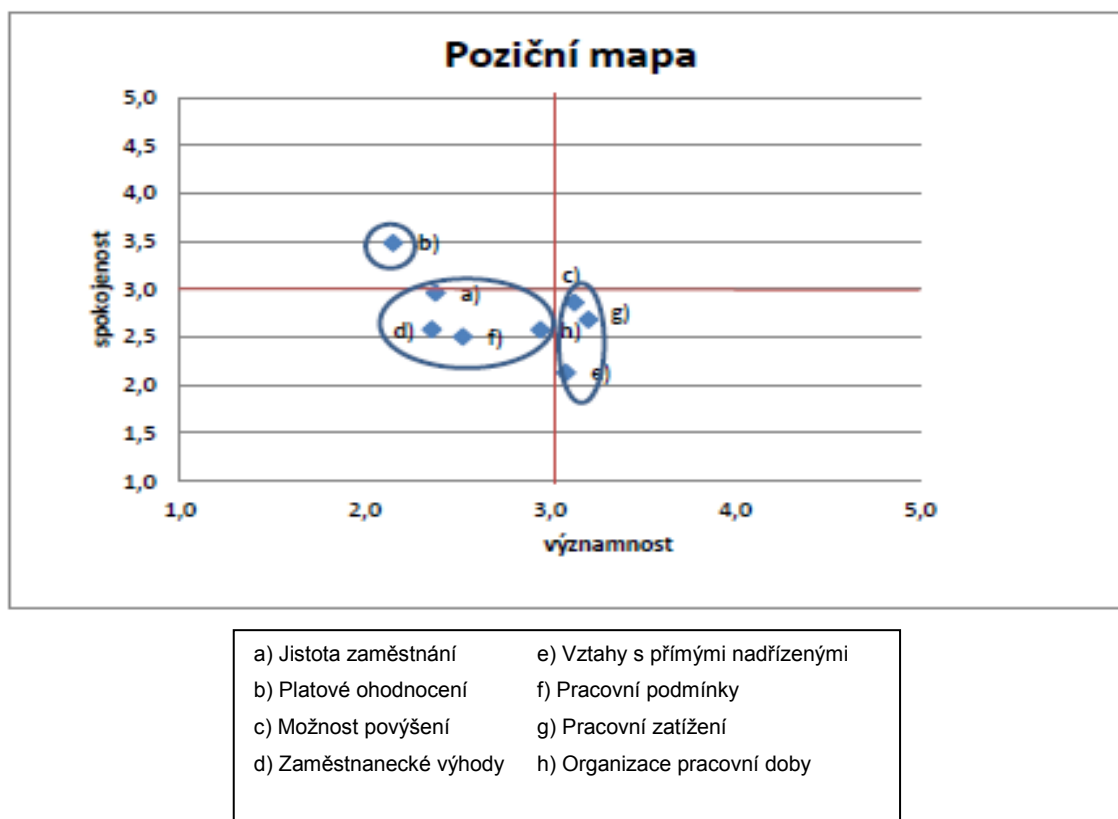
a vztahy s nadřízenými. Tyto výsledky nejsou zcela překvapivé vzhledem ke zkoumané profesi, jelikož se jedná o pracovníky s nižším vzděláním a jejich preference na současném pracovním trhu, jsou spíše zaměřeny opravdu na jistotu zaměstnání a přiměřené platové podmínky, na rozdíl od možnosti kariérního postupu.

Obr. 5.2 *Důležitost jednotlivých aspektů práce*



Platové podmínky, jsou v této firmě nejdůležitější právě pro ženy, ve věku 45 let a více, které pracují v podniku déle než 3 roky. Jistota zaměstnání je stejně důležitá pro obě pohlaví a pro zaměstnance v nejproduktivnějším věku 35 – 45 let, kteří zde pracují 3 až 5 let. Důležitost v zaměstnaneckých výhodách spatřují všechny věkové kategorie, včetně obou pohlaví a délky v zaměstnání téměř všichni stejně.

Obr. 5.3 Poziční mapa podle spokojenosti a významnosti



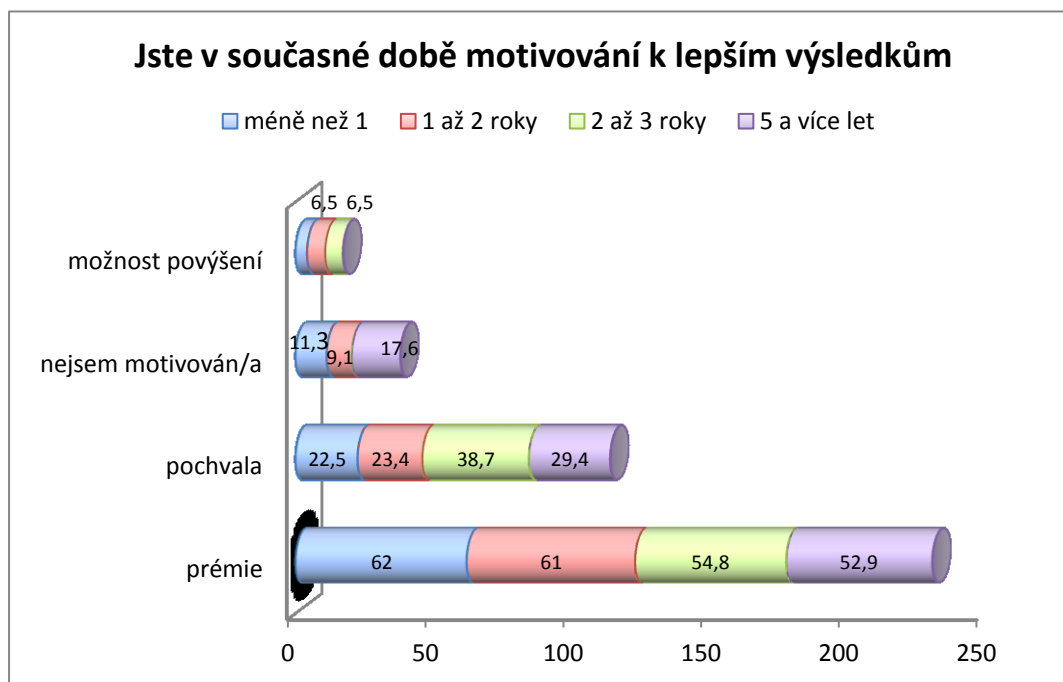
Jedním ze stanovených dílčích cílů bylo zjistit, které faktory mají na zaměstnaneckou spokojenost zásadní vliv. Podle výše uvedené poziční mapy 5.3 se sledované faktory rozdělily do tří kvadrantů. Pro přehlednost jsem faktory v jednotlivých kvadrantech shromáždila do jedné části. První kvadrant představuje vysokou důležitost včetně vysoké spokojenosti. Nejlépe v tomto kvadrantu dopadl faktor zaměstnanecké výhody, které jsou pro pracovníky poměrně důležité a zároveň jsou s ním téměř spokojeni. Podobně dobře dopadl sledovaný faktor pracovní podmínky, spolu s organizací pracovní doby a jistotou zaměstnání, proto by se měl podnik snažit udržet tyto faktory ve stejné rovnováze či se mírně pokusit o jejich zlepšení. Za poněkud nedůležité faktory pro zaměstnance byly označeny v druhém kvadrantu, který označoval nižší důležitost a spokojenost, vztahy s přímými nadřízenými, možnost povýšení a pracovní zatížení, se kterými jsou i přesto zaměstnanci také relativně spokojeni. Naopak za nejdůležitějším faktorem je označováno několikrát zmiňované platové ohodnocení, se kterým jsou zaměstnanci

velice nespokojeni, proto by se měl podnik na tento, i když velice citlivý faktor zaměřit.

5.2 Motivace pracovníků

Další zkoumaná oblast se týká motivace, jejího způsobu a důležitosti jednotlivých motivačních prvků. První zjišťovanou odpovědí v této motivační oblasti bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci v současné době nějakým způsobem motivováni k lepší výsledkům. Pouhých 9,2 % pracovníků uvedlo, že není žádným způsobem motivována k lepším výsledkům. Necelých 60 % zaměstnanců uvádí, že odměnou za dobře odvedenou práci jsou prémie, které je následně motivují k lepším výsledkům, a 26 % pracujícím se za dobře odvedenou práci dostane pochvaly či uznání.

Obr. 5.4 Motivace pracovníků podle délky pracovního poměru



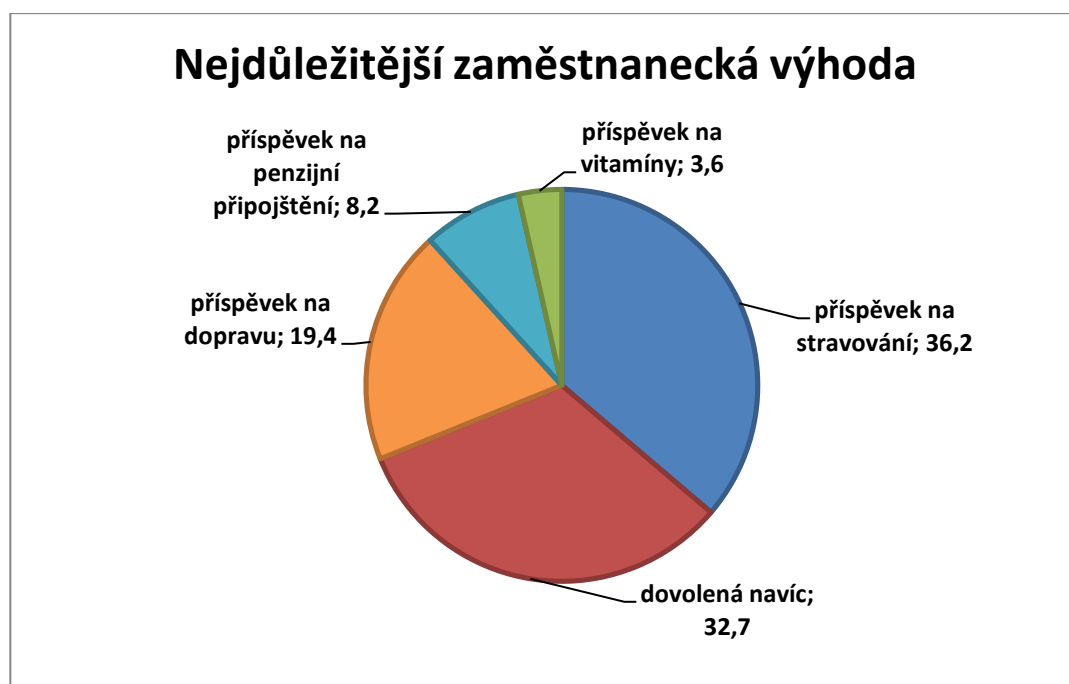
Pozn: hodnoty jsou uvedeny v %

Nejčastějším způsobem motivování nezávisle na délce pracovního poměru jsou prémie. Pochvala se dostává spíše pracovníkům, kteří pracují ve společnosti déle než 2 roky. Překvapivě vyznívá, že možnost povýšení není dle výše uvedených výsledků nabídnuta pouze těm, kteří zde setrvávají déle než 5 let, což může být zapříčiněno tím, že zaměstnanci tuto nabídku, pokud jim byla osobně nabídnuta, odmítli v dřívějších letech. Možnost „nejsem motivován/a“ uvedlo nejvíce respondentů, kteří pracují ve firmě nejdéle, tj. více než pět let, naopak však

zaměstnanci pracující 3 až 5 let tuto možnost neuvedli ani jednou. Z těchto výše uvedených výsledku především vyplývá, že zaměstnanci, pracující ve firmě nejdéle jsou nejméně motivováni k lepším výsledkům.

Dalším úkolem v této oblasti bylo určit, kterou ze zaměstnaneckých výhod považují pracovníci za nejdůležitější.

Obr. 5.5 *Důležitost zaměstnaneckých výhod*



Pozn: hodnoty jsou uvedeny v %

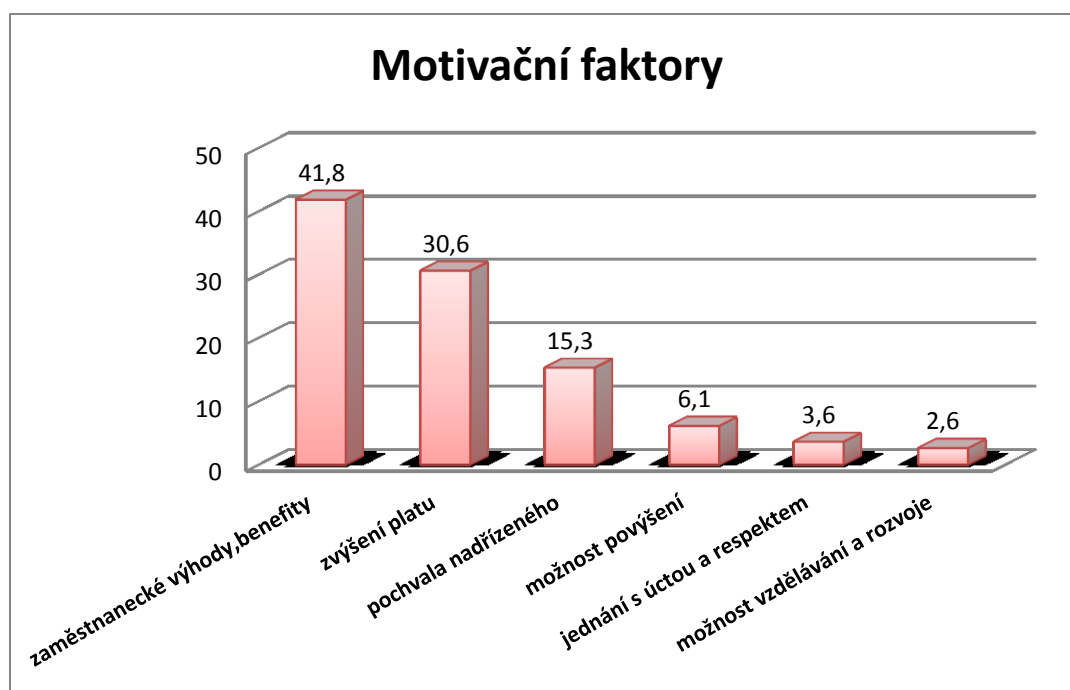
Zaměstnanci považují za nejdůležitější výhody příspěvek na stravování a dovolenou navíc, naopak příspěvku na vitamíny nepřikládají téměř žádnou váhu. V případě, že by firma chtěla zavést novou formu benefitu, měla by se rozhodovat tedy pouze mezi příspěvkem na stravování či možností dovolené navíc, záleží však na možnostech firmy. Analyzujeme-li tyto dvě varianty dle věkových kategorií, viz Tab 5.4 spatřujeme výrazný rozdíl u nejmladší věkové kategorie, pro kterou je velice důležitý příspěvek na stravování. U ostatních zaměstnanců starší věkové kategorie jsou téměř nepatrné rozdíly, které tak nahrávají spíše druhé variantě benefitu – dovolené navíc. Důležitost jednotlivých variant zaměstnaneckých výhod je u obou pohlaví téměř stejná.

Tab 5.4 Zaměstnanecké výhody vs. věk

	příspěvek na stravování	dovolená navíc
18 - 35 let	65,0%	10,0%
36 - 45 let	31,9%	36,2%
45 - 55 let	36,4%	35,1%
56 a více let	26,7%	33,3%

Dílčím cílem v této oblasti bylo také zjistit, jaké motivační nástroje zvolit, aby byli zaměstnanci nejen motivováni k lepším výsledkům, ale také aby byli především spokojeni.

Obr. 5.6 Motivační faktory vedoucí k lepším výsledkům a ke spokojenosti



Pozn: hodnoty jsou uvedeny v %

Chce-li firma motivovat své zaměstnance k lepším výsledkům a ke spokojenosti, měla by zvolit podle výše uvedeného obrázku 5.6 určitou formu zaměstnaneckých výhod. Ke zvolení jisté výhody mohou využít výše zmiňované formy benefitu (viz obr. 5.5). Zaměstnanci by také velice rádi ocenili zvýšení platu, jelikož právě s tímto faktorem jsou podle výše uvedených výsledků nejvíce nespokojeni. Naopak pouhých 5 zaměstnanců ze 196 uvedených by rádo využilo možnost vzdělávání a rozvoje.

V následující tabulce 5.5 jsou rozděleny motivační faktory podle pohlaví, tzn. lze vyčíst, nakolik dokážou jednotlivé faktory motivovat ženy a muže zvlášť. V případě, že vedení zvolí jednu ze zaměstnaneckých výhod, motivují tak k lepším výsledkům především ženy. Muži téměř obdobně hodnotí oba motivační faktory zaměstnanecké výhody a zvýšení platu stejně. Patrný rozdíl je však spatřován především u možnosti povýšení, kde až 16,7 % mužů oproti 2,1 % žen uvádí, že by díky této možnosti byli motivováni nejen k lepším výsledkům, ale také by to vedlo k jejich spokojenosti. Vysvětlením u této možnosti může být fakt, že se jedná spíše o ženskou profesi.

Tab. 5.5 Motivační faktory vs. pohlaví

motivační faktory	pohlaví	
	žena	muž
Zaměstnanecké výhody	45,1%	33,3%
Zvýšení platu	31,7%	27,8%
Pochvala nadřízeného	14,1%	18,5%
Jednání s úctou a respektem	4,2%	1,9%
Možnost vzdělání a rozvoje	2,8%	1,9%
Možnost povýšení	2,1%	16,7%

Při zkoumání statistické závislosti mezi motivačními faktory a pohlavím bylo potvrzeno, že existuje závislost, protože hodnota Pearsonova koeficientu je menší než 0,05 tzn., že vedení firmy by při zvolení motivačního faktoru mělo brát zřetel na výše uvedené výsledky dle pohlaví.

Tab. 5.6 Výsledek Chi-kvadrantu pro motivující faktory

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,282 ^a	5	,006
Likelihood Ratio	14,531	5	,013
Linear-by-Linear Association	6,615	1	,010
N of Valid Cases	196		

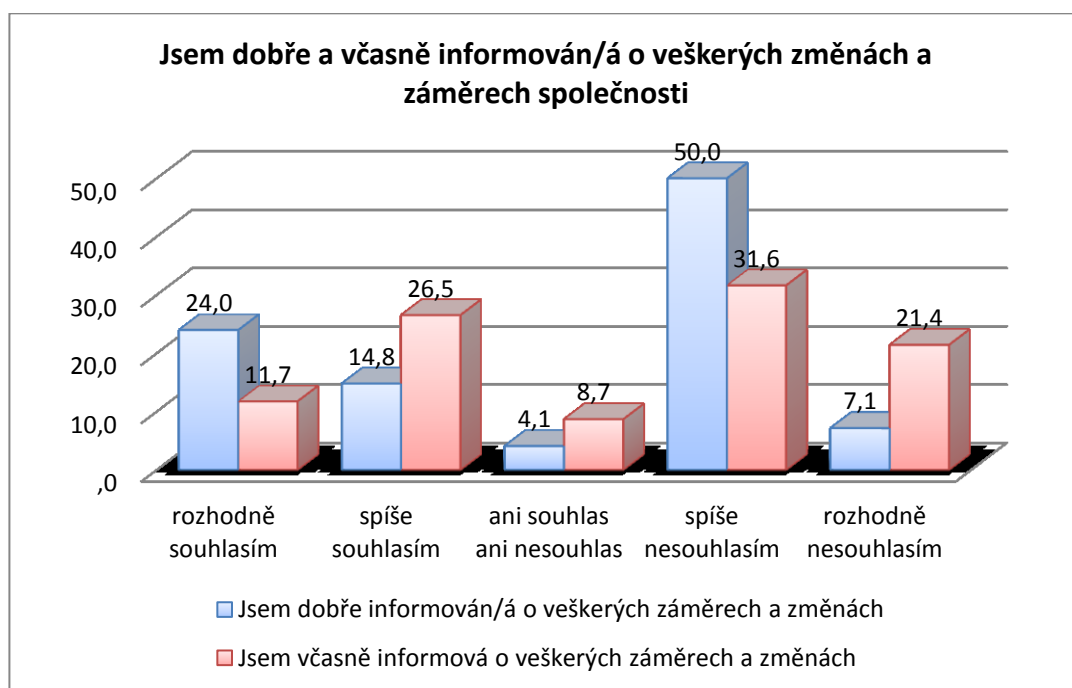
a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38

5.3 Komunikace s pracovníky

Dalším tematickým celkem výzkumu bylo hodnocení komunikace, kde bylo stanoveno opět několik dílčích cílů. První výzkumnou otázkou v této oblasti bylo zjistit, zda zaměstnanci mají dostatek informací ke kvalitnímu výkonu práce.

Výsledky výzkumu ukázaly, že více než polovina tj. 57,1 % zaměstnanců má pocit, že není dobře informována o veškerých změnách a záměrech, které se týkají jejich práce. S tímto souvisí také zjištění, že téměř obdobné procento tj. 53 % pracovníků uvádí, že veškeré tyto informace týkající se jejich práce se k nim nedostanu navíc včas. Čas v komunikaci hraje poměrně důležitou roli, jelikož až 21,4% respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že by se k nim informace dostávali včas, což je poměrně vysoké číslo a ukazuje na špatné nastavení, neboli přesně, špatné načasování interní komunikace. S tímto tvrzením trochu překvapivě nejvíce souhlasí pracovníci, kteří pracují ve společnosti nejdéle, tj. 5 a více let. Otázkou však zůstává, zda toto negativní hodnocení pracovníků nesouvisí s tím, že mají pouze zažité určité pracovní postupy a neradi se tak přizpůsobují novým změnám. Těmito výsledky se dá zhodnotit fakt, že zaměstnanci nemohou dobře a včasné provést kvalitní pracovní výkon, jelikož nejsou dostatečně a včasné informování o záměrech a změnách, které se této práce týkají.

Obr. 5.7 Kvalitní a včasné informace



Pozn: hodnoty jsou uvedeny v %

Důležitou otázkou v interní komunikaci je zjištění, zda vedení naslouchá potřebám a přáním zaměstnanců. Tato dílčí otázka se skládá z několika tvrzení, se kterými zaměstnanci do jisté míry souhlasili či nikoliv.

Tab. 5.7 Jednotlivá tvrzení

tvrzení	souhlas v %	nesouhlas v %
Mám pocit, že můj nadřízený řeší problémy, pokud se vyskytnou.	67,9	20,4
Můj nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit.	63,7	27
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady zaměstnanců a využívá jich.	61,8	28,6
Na mém pracovišti dochází k častým konfliktům mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými.	53,8	27,7
Vím, na koho se mám obrátit v případě nepřítomnosti mého nadřízeného.	28,6	65,3

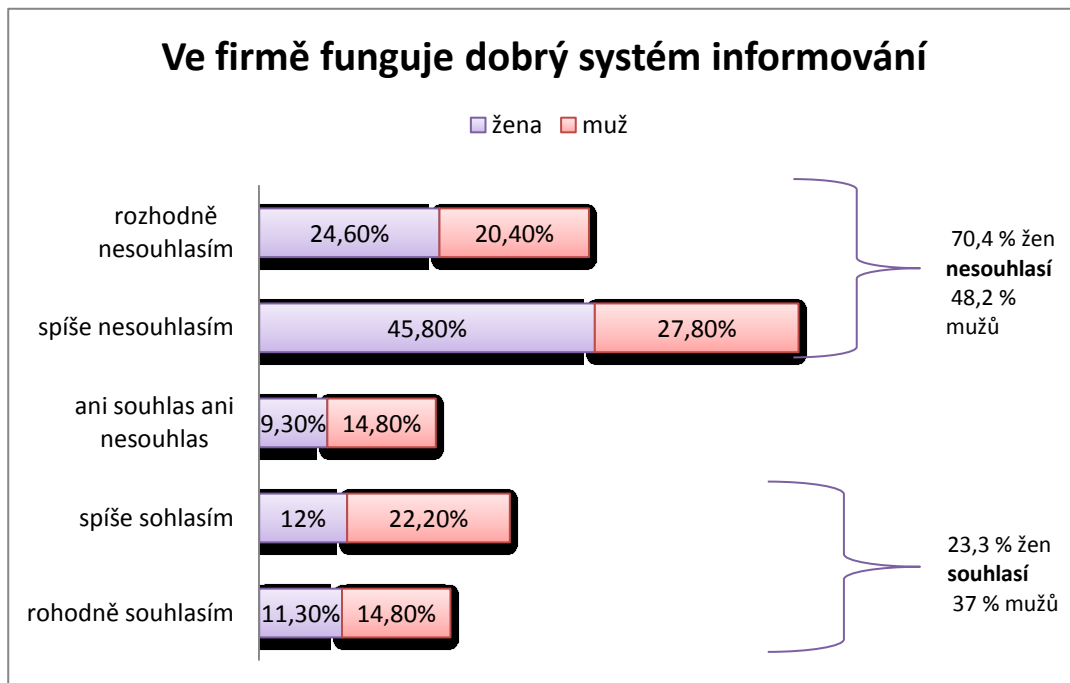
Pozn: dopočet do 100 % tvoří možnost „ani souhlas ani nesouhlas“

Jedinou negativní stránku z těchto výše uvedených tvrzení je, že zaměstnanci, jak již uvedli, téměř vůbec netuší, na koho se mají v nepřítomnosti svého nadřízeného obrátit, což nejenže může způsobit v určitých situacích nemalé škody, ale ruší to vazby v celé interní komunikaci, která takto ukazuje na nesprávné nastavení. Výsledky ale naopak ukazují, že zaměstnanci se mohou spolehnout na své nadřízené v případě, že chtějí vyjádřit svůj názor, který je nimi plně respektován. Kdo však malinko pochybuje o tom, že nemá možnost vyjádřit své názory či nápady jsou nejmladší zaměstnanci ve věku 18 – 35 let. Na časté konflikty mezi zaměstnanci ukazují pracovníci, kteří pracují ve firmě nejdéle tj. více než 5 let.

Poslední a nejdůležitější dílčí otázkou v komunikaci bylo zjištění, jak zaměstnanci hodnotí fungování interního systému komunikace. Výsledky výzkumu jsou zcela nepříznivé, jelikož 64,3 % respondentů negativně hodnotí interní systém informování. Mají pocit, že tento systém interní komunikace není ve firmě dobře nastaven, což je odpovídající otázkám, že zaměstnanci nejsou dobře a včasné informování o změnách, které se týkají jejich práce. Špatný systém interní komunikace nejvíce kritizují ženy, které takto odpovídaly dokonce až v 70,4 %

případu. Zaměstnanci navíc uvedli, a to až 62,3 %, že veškeré důležité informace k nim nepřicházejí od přímých nadřízených, ale získávají je z jiných zdrojů. Takto nejčastěji odpověděli zaměstnanci nejstarší věkové kategorie 55 let a více.

Obr. 5.8 *Fungující systém informování vs. pohlaví*



6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Provedený průzkum potvrdil, že veškeré zkoumané faktory neboli tematické celky, jako je spokojenost, motivace a komunikace jsou poměrně na dobré úrovni, nicméně lze úroveň jednotlivých faktorů zvýšit. Proto se v této kapitole pokusím stanovit několik návrhu a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení těchto úrovní a zároveň by vedly také ke zlepšení komunikace, zvýšení motivace a především k plné spokojenosti pracovníků, která tak posílí loajalitu stávajících zaměstnanců.

6.1 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce

Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale i pro podávání kvalitního pracovního výkonu. Spokojenost v zaměstnání a výkonnost pracovníků je ovlivněna řadou faktorů. Měření spokojenosti zaměstnanců MW-DIAS, a.s. ukázalo, že se nepřiklání ani k plné spokojenosti ani k plné nespokojenosti. Celkovou spokojenost samozřejmě ovlivňuje řada faktorů, se kterými jsou pracovníci z mnoha důvodu spokojeni či nespokojeni. Jak už jsem uváděla výše, zaměstnanci kritizují platové podmínky, se kterými jsou opravdu velice nespokojeni. Řešení tohoto problému uvádím v jisté **kompenzaci se zaměstnaneckými výhodami**, viz kapitola 6.2. Výzkum také ukázal, že s velice nízkou mzdou jsou nejvíce nespokojeni pracovníci, kteří ve firmě pracují nejdéle a to více než 3 roky. Vedení by mohlo u těchto pracovníků uvažovat o **vyšší odměně**, která jim bude náležet za jejich loajalitu a zároveň tuto odměnu prezentovat s tím, že na ní budou mít nárok všichni pracovníci, kteří ve firmě setrvají např. více než 3 roky.

Zaměstnanci se dle výzkumu také nejvíce obávají možnosti ztráty práce, jelikož s jistotou zaměstnání je celá řada zaměstnanců v této společnosti nespokojena. Vedení by mělo neustále **vzbuzovat důvěru** v jejich práci a poukazovat na jejich potřebu ve firmě. Takovým to opatřením může být zveřejňování výsledků jejich práce a celé firmy, které tak budou ukazovat na dobrou prosperitu firmy, která zaměstnance svým způsobem bude přesvědčovat o jistotě zaměstnání a jejich potřebě. Při těchto zveřejňovaných výsledcích, by mělo vedení samozřejmě poděkovat svým zaměstnancům, bez kterých by těchto úspěchu bylo jen stěží dosaženo. Ve vzbuzování jistoty práce může vedení začít ihned při nástupu zaměstnance, a to ve stanovení pracovního poměru na dobu neurčitou, který také

zaměstnanci přináší určitou jistotu, než při pracovním poměru, který je limitován na určitou dobu.

Hodnoceným faktorem ve výzkumu, který ovlivňuje také celkovou spokojenost, byla organizace pracovní doby, u které pracovníci také neoznačili plnou spokojenost či nespokojenost, avšak každý uvedený faktor se dá alespoň o něco vylepšit tak, aby zaměstnanci byli plně spokojeni. Pracovní doba je v MW-DIAS, a.s. stanovena dle jednotlivých zakázek, na kterých zaměstnanci pracují. Pracovní doba je tedy přizpůsobena jednotlivým objektům a vedení si ji nemůže volně upravovat. Nejde například v tomto směru upravit pracovní dobu úklidových pracovníků na pružnou pracovní dobu, jelikož zaměstnanci musí být fyzicky přítomní v určitém čase na určitém místě. V případě, že zaměstnancům nevyhovuje pracovní doba kvůli účelovým věcem, např. na zařizování soukromých záležitostí, jako je vyřizování záležitostí na úřadech, návštěva lékaře apod., může vedení alespoň částečně zabránit takovému to rozkouskování pracovní doby, koncentrací zmíněných činností do jednoho volitelného dne. Zaměstnanec pak může například jeden den v měsíci využít pro soukromé zařizování bez toho, aby firma kontrolovala skutečný důvod absence nebo aby se mu tento den odečítal z dovolené.

Celková spokojenost v zaměstnání je také do jisté míry ovlivněna přístupem k práci a je daná určitými vlastnostmi zaměstnance. Někteří zaměstnanci mají vztah k práci přirozeně dobrý, jiní od přírody špatný a některé tyto postoje nelze změnit. V přístupu zaměstnanců k práci existují samozřejmě rozdíly, ale svalování viny na jejich nespokojenost, nízkou motivaci či neloajalitu není příliš produktivní. Proto by se mělo vedení vždy snažit jednat se zaměstnanci otevřeně, spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobře odvedenou práci uznání, vytvářet příjemné pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce a vytvářet týmovou spolupráci, od které se budou projevovat další důsledky.

6.2 Motivace pracovníků

Zaměstnanci jsou za svou práci nejen náležitě odměněni, ale jsou také určitými způsoby motivováni. Nejčastější motivační odměnou jsou právě prémie, které se odvíjí od výstupního kontrolního systému kvality, který je ve firmě zaveden. Tento systém představuje pro zaměstnance jistý motivátor, který navíc podporuje jejich vzájemnou spolupráci, jelikož na základě toho jsou hodnoceni také jako tým.

V tomto směru mi nic jiného nezbyvá, než doporučit jeho pokračování. Pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými týmy bych doporučila na firemních akcích či např. prostřednictvím e-mailového zpravodajství **prezentovat práci** všech jednotlivých týmu. Dále bych doporučila zavést **oceňování** nejlepších týmu případně pracovníků určitého období. Zaměstnancům se také dostává za dobře odvedenou práci pochvaly a uznání. Manažeři jednotlivých objektů by měli neustále **zvyšovat pocit důležitosti** práce těchto úklidových pracovníků, např. trpělivým vysvětlováním a nalézáním porozumění, dále pak zavedením podnětů k vlastnímu rozvoji či vzděláním.

Chce-li vedení mít loajální, spokojené a motivované zaměstnance, mělo by uvažovat o zavedení **nové formy benefitů**, jelikož právě tohle by zaměstnanci v současné době velice uvítali. Firma samozřejmě může nabídnout pouze to, co je v jejich finančních možnostech. V případě zavedení nové zaměstnanecké výhody doporučuji uvažovat o příspěvku na stravování či dovolené navíc, jelikož právě tyto dvě výhody jsou dle výzkumu pro úklidové pracovníky nejdůležitější. Oba tyto benefity mají určitý přínos a především vliv motivovat a vést zaměstnance k celkové spokojenosti. Pokud budou mít pracovníci týden dovolené navíc, budou mít také více času na odpočinek, budou daleko méně ve stresu, budou zdravější a firma díky tomu nemusí doplácet na jejich absenci. Výhodou toho také je, že se jedná o tzv. nepeněžní benefit, jelikož se nedá přesně vyčíslit jeho přesná finanční hodnota. Oproti tomu příspěvek na stravování, lze řadit do kategorie peněžitého benefitu, který si však lze odečíst ze základu daně, což je také i určitým přínosem pro zaměstnavatele.

Dle získaných výsledků by zaměstnance mimo jiné motivovalo a především vedlo ke spokojenosti **zvýšení platu**, jelikož právě s tímto faktorem jsou také nejvíce nespokojeni. Jak již uvádím výše, vše záleží na finančních možnostech firmy, ale chce-li firma opravdu bojovat za své zaměstnance a zabránit tak jejich častému odchodu ke konkurenci, měla by se na tento zmiňovaný faktor opravdu zaměřit nebo se ho snažit určitými způsoby kompenzovat. Doporučením, jak tento faktor **kompenzovat** je v zaměstnaneckých výhodách. Jelikož zaměstnanci uvedli, že nejdůležitější odměnou je pro ně **příspěvek na stravování**, lze ho nejenže zahrnout jako novou formu benefitu, ale může znamenat také určité zvýšení platu, na kterém firma navíc nebude tolik „ztratná“, jelikož jak už jsem zmiňovala, jedná se o daňově uznatelný náklad a firma může oproti „opravdovému zvýšení platu“ dosti ušetřit. Pro

srovnání uvádím příklady, viz tab. 6.1, 6.2, 6.3., které srovnávají výši předpokládané odměny s příspěvek na stravování – stravenky a jejich celkový užitek, jak pro zaměstnavatele, tak pro samotné zaměstnance. V tabulce lze předpokládat hrubou měsíční mzdu 10 000,-Kč, předpokládána výše odměny je zaměstnavatele je 55,- Kč/den, počet odpracovaných dní 20 a počet zaměstnanců 196.

Tab. 6.1 Srovnání z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			55
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		605 Kč	605 Kč
Hrubá mzda	10 000 Kč	10 605 Kč	10 000 Kč
SP 6,5 %	650 Kč	689 Kč	650 Kč
ZP 4,5 %	450 Kč	477 Kč	450 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	2 500 Kč	2 651 Kč	2 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	900 Kč	954 Kč	900 Kč
Základ daně	13 400 Kč	14 211 Kč	13 400 Kč
Zálohová daň	2 010 Kč	2 132 Kč	2 010 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	8 860 Kč	9 277 Kč	9 465 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		417 Kč	605 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Zdroj: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>

Tab. 6.2 Srovnání z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			55
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		605 Kč	605 Kč
Hrubá mzda	10 000 Kč	10 878 Kč	10 000 Kč
SP 6,5 %	650 Kč	707 Kč	650 Kč
ZP 4,5 %	450 Kč	490 Kč	450 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	2 500 Kč	2 720 Kč	2 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	900 Kč	979 Kč	900 Kč
Základ daně	13 400 Kč	14 577 Kč	13 400 Kč
Zálohová daň	2 010 Kč	2 186 Kč	2 010 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	8 860 Kč	9 465 Kč	9 465 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		1 177 Kč	605 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			94,48 %

Zdroj: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>

Tab. 6.3 Srovnání peněžní odměny a příspěvku na stravování

Daňové náklady zaměstnavatele	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
	196	230 620	118 580

Zdroj: [http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-](http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp)

[pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp)

6.3 Komunikace s pracovníky

Výraznou a nejhůře hodnocenou otázkou v této komunikační oblasti bylo zjištění, že zaměstnanci nejsou dobře a včas informováni o veškerých změnách a záměrech, které se týkají jejich práce. Přestože vedení firmy vytváří základní komunikační plán, velmi by napomohla jeho **deklarace a doplnění** o další podrobnější plány a jejich prodiskutování s pracovníky na nižších úrovních, čímž se částečně eliminují prvotní překážky v komunikaci. Navíc by bylo vhodné posílit a především urychlit distribuce těchto informací.

Konkrétním doporučením tedy je, vypracovat, po schválení vedením veškerých změn a záměrů, vlastní komunikační plán provozních vedoucích, kteří mají na starost jednotlivé objekty, a kterých se tyto změny týkají a to nejlépe ihned po skončení porady vedení s těmito manažery nebo při pravidelném hodnocení. Následně tento plán s vedením prodiskutovat a odsouhlasit a co v možná nejkratším termínu tento podrobný komunikační plán distribuovat do svých objektů přímým nadřízeným úklidových pracovníků, se kterým budou zaměstnanci následně seznámeni.

Tento plán by měl být pracovníkům periodicky (při poradách, hodnocení týmu) připomínán a měla by být stále **zajištěna zpětná vazba** s jejím zhodnocením, protože jen tak, se vedení dozví, zda byli pracovníci správně, dostatečně a včas informováni o změnách či případných záměrech společnosti.

Na škodu v tomto směru by nebylo také zavedení **pravidelného e-mailového zpravodajství** (např. 2x či vícekrát do měsíce) se shrnutím toho nejdůležitějšího dění firmy či jednotlivých objektů (výsledky práce, zhodnocení období, nástupy nových pracovníků, jubilea, dovolené a zástupy, návody na řešení ojedinělých situací apod.).

Vedení by mohlo při tomto zpravodajství uvažovat o tom, zda by bylo vhodné zavést intranet, kde by samozřejmě pouze pracovníci na vyšších úrovních (tj. od

přímých nadřízených úklidových pracovníků) mohli získat nejen tyto výše uvedené informace, ale veškeré informace týkající se firmy nebo některé volně dostupné personální či jakékoliv jiné potřebné dokumenty, týkající se jejich práce na daném objektu. Cílem by tedy bylo centralizovat informační přístup.

Výhodou tohoto zpravodajství, ať už prostřednictvím e-mailu nebo pomocí intranetu, může být také práce s informacemi. To může dosti napomoci tomu, že veškerá důležitá sdělení budou přicházet k zaměstnancům od přímých nadřízených a ne z jiných zdrojů, jak zaměstnanci uvedli a navíc budou tyto informace důvěryhodné a včasné.

Negativní stránkou v této komunikační oblasti se také ukázala neznalost zaměstnanců, kompetentních osob v případě nepřítomnosti svého přímého nadřízeného. Jednoznačně doporučuji **vybrat** ať už přímým výběrem, či anonymním hlasováním, **důvěryhodného člověka**, který bude mít v nepřítomnosti svého nadřízeného na starost zajistit denní, základní chod na pracovišti, a který bude v případě potřeby kontaktovat např. manažera daného objektu nebo personální či jiné oddělení. Veškeré potřebné kontakty by navíc měly být neustále k dispozici na firemních nástěnkách, které by měly být také pravidelně doplňovány a aktualizovány.

Odstraní-li vedení komunikační bariéry, zvýší se úroveň interní komunikace firmy. Vedení však musí vytvořit komunikační plány s konkrétními cíli, včasné a správně je deklarovat zaměstnancům a důsledně dodržovat jednotlivé body plánu a po čase zhodnotit jejich úspěšnost.

7 ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabývala analýzou interního personálního marketingu úklidové společnosti. Úvodní teoretická část diplomové práce byla věnována pojmům interní komunikace, která neodmyslitelně patří k personálnímu marketingu, dále pak jeho problematice a jednotlivým personálním činnostem, které jsou jedním z nástrojů personálního marketingu. Následující kapitola diplomové práce byla věnována představení zkoumané společnosti MW-DIAS, a.s. a jejímu popisu dosavadního interního personálního marketingu. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem zkoumala interní personální marketing této společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem může společnost v rámci personálního marketingu podpořit loajalitu stávajících zaměstnanců. Úkolem výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli a odhalit faktory, které vedou k případné nespokojenosti pracovníků. Výzkum ukázal, že pracovníci jsou ve firmě téměř spokojeni, jejich celková spokojenost je ovšem ovlivněna několika faktory, jako je neuspokojující platové ohodnocení, obava ze ztráty zaměstnání či nemotivující zaměstnanecké výhody. Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, jaké motivační nástroje povedou zaměstnance k podávání lepších výsledků a zároveň, které povedou k jejich spokojenosti. Výzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci touží po příspěvku na stravování, případně týdnu dovolené navíc. Posledním úkolem bylo odhalit úzká místa v komunikaci uvnitř firmy, které odkryly nedostatečnou a pozdní distribuci informací týkající se výkonu práce úklidových pracovníků a kritiku dosavadního informačního systému.

Očekávanými výsledky jsou doporučení a návrhy zaměřené na zvýšení spokojenosti s jednotlivými aspekty práce, fungující motivační případně mzdové systémy, zjednodušení a zefektivnění interní komunikace, které budou mít za následek podpořit loajalitu stávajících zaměstnanců společnosti MW-DIAS, a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

HEGAR, W. Kathryn. *Modern Human Relations at Work*: Cengage Learning, 2011. 631 s. ISBN 9780538481069

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 S. ISBN 80-247-0781-0.

JOSEPH, A. DeVito, *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

KOCIANOVÁ Renáta., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KRÁLÍČEK, Miroslav a Petr. KRÁL, *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

MAGGIE, Guenes; JOERI, Van den Bergh; PELSMACKER De Patric. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, Irena., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

STREDWICK, John. *Introduction to Human Resource Management*. : Butterworth-Heinemann, 2005. 416 s. ISBN 9780750665346.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Psychologie reklamy*. 3. roz. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

WALKER, Alfred. J., et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje:

BRACHTL, Ondřej. ManagerWeb.cz : *Personální marketing – ano, či ne* [online]. 2006 [cit.2011-07-02]. Dostupný z: http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne.

MENSEEK [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. *Personální marketing*. Dostupné z <http://www.menseek.eu/personalni-marketing>.

MODERNÍ ŘÍZENÍ [online]. 2011 [cit. 2012-03-11]. *Marketingový mix v personalistice*. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistice>.

MW-DIAS, a.s. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.mwdias.com/>

PAVLÍK, Jiří. *Personální marketing očima marketingového manažera*. Deloitte [online]. 2009, HR forum, [cit. 2012-02-15]. Dostupný z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Sodexo: *Zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2012-03-6]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>

THOM, N. Personalmanagement : *Modul 10 Personalmarketing* [online]. 2008 [cit.2012-03-24]. Dostupný z <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>

TRENDMARKETING [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. *Představujeme nové nástroje personálního marketingu*. Dostupné z [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=o](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=o)

Periodika:

STÝBLO, Jiří. *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*, 2003, č. 4, s.18-26. ISSN 0032-6208.

POLÁKOVÁ, Ivana., HÄUSER, Stanislav.: *Personální marketing, Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 8, str. 46-47, ISSN 0026-8720

Ostatní:

Interní informace společnosti

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRM	řízení vztahu se zákazníky
DPP	dohoda o provedení práce
Např.	například
Obr.	obrázek
PO	požární ochrana
PR	public relations
Tab.	tabulka
Tj.	to je
Tzn.	to znamená
Tzv.	tak zvaný
Vs.	versus
www	Word Wide web

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě odemne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2012

Adresa trvalého pobytu studenta:

Mistřovická 120, 735 62 Český Těšín

.....
Bc. Nikola Chlupová

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č.1	Dotazník
PŘÍLOHA č. 2	Vyhodnocení otázek
PŘÍLOHA č. 3	Propagační materiály

PŘÍLOHA č. 1

Vážení zaměstnanci,

Dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který nám poslouží k objektivnímu hodnocení spokojenosti zaměstnanců v této společnosti a následně **pomůže zlepšit pracovní podmínky, které povedou ke spokojenosti nás všech.**

Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se prosím odpovídat co nejupřímněji.

Děkuje personální oddělení

1. Jak jste celkově spokojen/á se svým zaměstnáním a s jednotlivými aspekty práce v této společnosti? Zakřížkujte pouze jednu možnost v každém řádku

	<i>Rozhodně spokojen/á</i>	<i>Spíše spokojen/á</i>	<i>Ani spokojen/á ani nespokojen/á</i>	<i>Spíše nespokojen/á</i>	<i>Rozhodně nespokojen/á</i>
	1	2	3	4	5
Celková spokojenost se zaměstnáním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jednotlivé aspekty:</i>					
jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s přímými nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní zatížení (množství práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizace pracovní doby (příchod, odchod, přestávky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu? Vyberte pouze jednu variantu

- ☐ ano, více než si přeji
- ☐ přiměřeně k pracovní pozici
- ☐ ne, nejsem ve stresu

3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Zakřížkujte pouze jednu možnost v každém řádku

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	2	3	4	5

Mám jasně stanovené pracovní úkoly a cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatek času na provedení kvalitního výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za svou práci jsem náležitě a spravedlivě odměněn/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za dobře odvedenou práci se mi dostane pochvaly a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jste v současné době nějakým způsobem motivováni k lepším výsledkům. Pokud ano, uveďte jak.

☐ ne

☐ ano, uveďte jak:.....

5. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? Zakřížkujte pouze jednu možnost v každém řádku

Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
1	2	3	4	5

jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s přímými nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní zatížení (množství práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizace pracovní doby (příchod, odchod, přestávky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kterou z následujících zaměstnaneckých výhod považujete za důležitou? Vyberte pouze jednu variantu

☐ příspěvek na dopravu

☐ příspěvek na stravování

- ☐ příspěvek na vitamíny
- ☐ dovolená navíc
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění

7. Který z těchto faktorů by Vás v současné době nejvíce motivoval k lepším výsledkům práce?

Vyberte pouze jednu variantu

- ☐ zaměstnanecké výhody, benefity
- ☐ zvýšení platu
- ☐ jednání s úctou a respektem
- ☐ pochvala nadřízeného
- ☐ možnost povýšení
- ☐ možnost vzdělání a rozvoje

8. Nakolik souhlasíte s jednotlivými tvrzeními? Zakřížkujte pouze jednu možnost v každém řádku

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	2	3	4	5

- Jsem dobře informován/a o veškerých záměrech a změnách, které se týkají výkonu mé práce.
- Můj nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit.
- Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady zaměstnanců a využívá jich.
- Jsem včasné a kvalitně informován/á o záměrech a změnách, které se týkají mé práce.
- Na mém pracovišti dochází k častým konfliktům mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými.
- Ve firmě funguje dobrý systém informování.
- Mám pocit, že můj nadřízený řeší problémy, pokud se vyskytnou.
- Vím, na koho se mám obrátit v případě nepřítomnosti mého nadřízeného.
- Stává se, že důležité informace ke mně přicházejí spíše z jiných zdrojů (kolega apod.) než od mého přímého nadřízeného.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svou pracovní pozici, systém odměňování podobnou formou, jako je tento dotazník?

☐ ano

☐ ne

10. Jste:

☐ žena

☐ muž

11. Do jaké věkové kategorie patříte?

☐ 18 – 35 let

☐ 36 – 45 let

☐ 46 – 55 let

☐ více než 55 let

12. Jak dlouho ve firmě pracujete?

☐ méně než rok

☐ 1 – 2 roky

☐ 2 – 5 let

☐ více než 5 let

Příloha č. 2 Vyhodnocení otázek

Otázka č. 1 **Jak jste celkově spokojen/á se svým zaměstnáním a s jednotlivými aspekty práce v této společnosti?**

Jistota zaměstnání x věková kategorie

Crosstab

			věková_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
jistota_zamestnani	velmi spokojen	Count	0	4	5	1	10
		% within vekova_kategorie	0,00%	5,80%	6,50%	3,30%	5,10%
		Count	7	22	29	13	71
		% within vekova_kategorie	35,00%	31,90%	37,70%	43,30%	36,20%
	spíše spokojen	% of Total	3,60%	11,20%	14,80%	6,60%	36,20%
		Count	6	15	20	5	46
		% within vekova_kategorie	30,00%	21,70%	26,00%	16,70%	23,50%
		Count	6	20	18	10	54
		% within vekova_kategorie	30,00%	29,00%	23,40%	33,30%	27,60%
	ani spokojen ani nespokojen	Count	1	8	5	1	15
		% within vekova_kategorie	5,00%	11,60%	6,50%	3,30%	7,70%
		Count					
		% within vekova_kategorie					

Jistota zaměstnání x délka pracovního poměru

Crosstab

			pracovni_delka				Total
			méně než rok	1 - 2 roky	3.5	více než 5 let	
jistota_zamestnani	velmi spokojen	Count	7	2	1	0	10
		% within pracovni_delka	9,90%	2,60%	3,20%	0,00%	5,10%
		Count	28	30	12	1	71
		% within pracovni_delka	39,40%	39,00%	38,70%	5,90%	36,20%
	spíše spokojen	Count	16	16	8	6	46
		% within pracovni_delka	22,50%	20,80%	25,80%	35,30%	23,50%
		Count	17	21	8	8	54
		% within pracovni_delka	23,90%	27,30%	25,80%	47,10%	27,60%
	rozhodně nespokojen	Count	3	8	2	2	15
		% within pracovni_delka	4,20%	10,40%	6,50%	11,80%	7,70%
		Count					
		% within pracovni_delka					

Platové ohodnocení x věková kategorie

Crosstab

			vekova_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
platove_ohodnoceni	spíše spokojen	Count	5	15	21	4	45
		% within platove_ohodnoceni	11,10%	33,30%	46,70%	8,90%	100,00%
		% within vekova_kategorie	25,00%	21,70%	27,30%	13,30%	23,00%
	ani spokojen ani nespokojen	Count	3	14	14	10	41
		% within platove_ohodnoceni	7,30%	34,10%	34,10%	24,40%	100,00%
		% within vekova_kategorie	15,00%	20,30%	18,20%	33,30%	20,90%
		% of Total	1,50%	7,10%	7,10%	5,10%	20,90%
	spíše nespokojen	Count	11	24	32	13	80
		% within platove_ohodnoceni	13,80%	30,00%	40,00%	16,30%	100,00%
		% within vekova_kategorie	55,00%	34,80%	41,60%	43,30%	40,80%
	rozhodně nespokojen	Count	1	16	10	3	30
		% within platove_ohodnoceni	3,30%	53,30%	33,30%	10,00%	100,00%
		% within vekova_kategorie	5,00%	23,20%	13,00%	10,00%	15,30%

Platové ohodnocení x délka pracovního poměru

Crosstab

			pracovni_delka				Total
			méně než rok	1 - 2 roky	3.5	více než 5 let	
platove_ohodnoceni	spíše spokojen	Count	17	22	3	3	45
		% within platove_ohodnoceni	37,80%	48,90%	6,70%	6,70%	100,00%
		% within pracovni_delka	23,90%	28,60%	9,70%	17,60%	23,00%
	ani spokojen ani nespokojen	Count	20	11	6	4	41
		% within platove_ohodnoceni	48,80%	26,80%	14,60%	9,80%	100,00%
		% within pracovni_delka	28,20%	14,30%	19,40%	23,50%	20,90%
	spíše nespokojen	Count	23	33	16	8	80
		% within platove_ohodnoceni	28,80%	41,30%	20,00%	10,00%	100,00%
		% within pracovni_delka	32,40%	42,90%	51,60%	47,10%	40,80%
	rozhodně nespokojen	Count	11	11	6	2	30
		% within platove_ohodnoceni	36,70%	36,70%	20,00%	6,70%	100,00%
		% within pracovni_delka	15,50%	14,30%	19,40%	11,80%	15,30%

T-test pro nezávislé skupiny – pohlaví

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
celkova_spokojenost	,688	,408	-1,210	194	,228	-,236	,195	-,620	,148	
			-1,235	99,749	,220	-,236	,191	-,615	,143	
jistota_zamestnani	1,495	,223	1,354	194	,177	,232	,171	-,106	,570	
			1,429	107,279	,156	,232	,162	-,090	,553	
platove_ohodnoceni	,426	,515	3,272	194	,001	,516	,158	,205	,827	
			3,127	87,932	,002	,516	,165	,188	,843	
moznost_povyseni	,286	,593	,522	194	,602	,091	,174	-,253	,435	
			,533	100,101	,595	,091	,171	-,248	,430	
zamestnanece_vyhody	,006	,940	,355	194	,723	,062	,173	-,280	,403	
			,353	94,593	,725	,062	,174	-,284	,407	
vztahy_sprimymi_nadrizenymi	,002	,964	-1,052	194	,294	-,175	,166	-,502	,153	
			-1,057	96,631	,293	-,175	,165	-,503	,153	
pracovni_podminky	,054	,816	-,796	194	,427	-,146	,184	-,509	,216	
			-,808	98,539	,421	-,146	,181	-,506	,213	
pracovni_zatizeni	1,320	,252	-,011	194	,991	-,002	,189	-,376	,372	
			-,011	101,628	,991	-,002	,184	-,367	,363	
organizace_pracovni_doby	,000	,983	-,459	194	,646	-,099	,215	-,523	,326	
			-,459	95,588	,647	-,099	,215	-,526	,329	

T-test pro nezávislé skupiny – věková kategorie

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
celkova_spokojenost	,415	,520	,009	144	,993	,002	,204	-,401	,405
			,009	143,660	,993	,002	,203	-,400	,404
jistota_zamestnani	,792	,375	1,258	144	,210	,230	,183	-,131	,591
			1,252	139,050	,213	,230	,183	-,133	,593
platove_ohodnoceni	,078	,780	1,099	144	,273	,192	,174	-,153	,536
			1,097	140,659	,275	,192	,175	-,154	,537
moznost_povyseni	1,030	,312	-	144	,139	-,260	,175	-,605	,086
			1,487	143,989	,137	-,260	,174	-,603	,083
zamestnanece_vyhody	,195	,660	,575	144	,566	,102	,178	-,249	,454
			,573	140,363	,567	,102	,178	-,250	,455
vztahy_sprimymi_nadrizenymi	3,910	,050	,706	144	,481	,126	,179	-,228	,481
			,700	133,639	,485	,126	,181	-,231	,484
pracovni_podminky	,920	,339	-,628	144	,531	-,114	,181	-,472	,244
			-,631	143,985	,529	-,114	,180	-,470	,242
pracovni_zatizeni	1,504	,222	-,412	144	,681	-,084	,203	-,485	,318
			-,414	143,923	,680	-,084	,202	-,483	,316
organizace_pracovni_doby	2,239	,137	-,950	144	,344	-,205	,215	-,630	,221
			-,955	143,986	,341	-,205	,214	-,628	,219

T-test pro nezávislé skupiny – pracovní délka

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
celkova_spokojenost	,760	,385	-,424	146	,672	-,087	,205	-,492	,318
			-,426	145,893	,671	-,087	,204	-,490	,316
jistota_zamestnani	,019	,891	-1,723	146	,087	-,307	,178	-,658	,045
			-1,724	145,502	,087	-,307	,178	-,658	,045
platove_ohodnoceni	,382	,538	-,200	146	,842	-,034	,171	-,372	,304
			-,200	145,674	,842	-,034	,171	-,372	,303
moznost_povysemi	3,974	,068	-,020	146	,984	-,003	,178	-,355	,348
			-,020	145,479	,984	-,003	,177	-,353	,346
zamestnanece_vyhody	,077	,782	,197	146	,844	,035	,179	-,319	,390
			,197	144,557	,844	,035	,179	-,319	,390
vztahy_sprimymi_nadizenymi	5,106	,055	-1,431	146	,155	-,247	,172	-,587	,094
			-1,441	145,048	,152	-,247	,171	-,585	,092
pracovni_podminky	,373	,543	,077	146	,939	,015	,190	-,361	,390
			,077	143,750	,939	,015	,190	-,362	,391
pracovni_zatizeni	,438	,509	-1,192	146	,235	-,235	,197	-,625	,155
			-1,194	145,788	,235	-,235	,197	-,625	,154
organizace_pracovni_doby	1,868	,174	1,210	146	,228	,266	,220	-,169	,700
			1,205	141,580	,230	,266	,221	-,170	,702

Otázka č. 2 Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

stres_v práci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano, více než si přeji	23	11,7	11,7	11,7
	přiměřeně k pracovní pozici	100	51,0	51,0	62,8
	ne, nejsem ve stresu	73	37,2	37,2	100,0
Total		196	100,0	100,0	

Otázka č. 5 Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám?

Platové ohodnocení x pohlaví

Crosstab

			pohlaví		Total
			žena	muž	
platove_ohodnoceni	velmi důležité	Count	63	15	78
		% within pohlaví	44,40%	27,80%	39,80%
	spíše důležité	Count	47	21	68
		% within pohlaví	33,10%	38,90%	34,70%
	ani důležité ani nedůležité	Count	7	4	11
		% within pohlaví	4,90%	7,40%	5,60%
	spíše nedůležité	Count	13	7	20
		% within pohlaví	9,20%	13,00%	10,20%
	rozhodně nedůležité	Count	12	7	19
		% within pohlaví	8,50%	13,00%	9,70%

Platové ohodnocení x délka pracovního poměru

Crosstab

			věková_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
platove_ohodnoceni	velmi důležité	Count	10	24	35	9	78
		% within věková_kategorie	50,00%	34,80%	45,50%	30,00%	39,80%
	spíše důležité	Count	3	25	26	14	68
		% within věková_kategorie	15,00%	36,20%	33,80%	46,70%	34,70%
	ani důležité ani nedůležité	Count	1	3	5	2	11
		% within věková_kategorie	5,00%	4,30%	6,50%	6,70%	5,60%
	spíše nedůležité	Count	3	9	7	1	20
		% within věková_kategorie	15,00%	13,00%	9,10%	3,30%	10,20%
	rozhodně nedůležité	% of Total	1,50%	4,60%	3,60%	0,50%	10,20%
		Count	3	8	4	4	19
		% within věková_kategorie	15,00%	11,60%	5,20%	13,30%	9,70%

Jistota zaměstnání x věková kategorie

Crosstab

			věková_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
jistota_zamestanani	velmi důležité	Count	3	17	16	8	44
		% within vekova_kategorie	15,00%	24,60%	20,80%	26,70%	22,40%
	spíše důležité	Count	10	34	32	11	87
		% within vekova_kategorie	50,00%	49,30%	41,60%	36,70%	44,40%
	ani důležité ani nedůležité	Count	1	4	17	3	25
		% within vekova_kategorie	5,00%	5,80%	22,10%	10,00%	12,80%
	spíše nedůležité	Count	3	7	9	7	26
		% within vekova_kategorie	15,00%	10,10%	11,70%	23,30%	13,30%
		% of Total	1,50%	3,60%	4,60%	3,60%	13,30%
	rozhodně nedůležité	Count	3	7	3	1	14
		% within vekova_kategorie	15,00%	10,10%	3,90%	3,30%	7,10%

Jistota zaměstnání x délka pracovního poměru

Crosstab

			pracovni_delka				Total
			méně než rok	1 - 2 roky	3.5	více než 5 let	
jistota_zamestanani	velmi důležité	Count	19	16	9	0	44
		% within pracovni_delka	26,80%	20,80%	29,00%	0,00%	22,40%
	spíše důležité	Count	27	34	17	9	87
		% within pracovni_delka	38,00%	44,20%	54,80%	52,90%	44,40%
	ani důležité ani nedůležité	Count	9	12	1	3	25
		% within pracovni_delka	12,70%	15,60%	3,20%	17,60%	12,80%
	spíše nedůležité	Count	13	8	3	2	26
		% within pracovni_delka	18,30%	10,40%	9,70%	11,80%	13,30%
	rozhodně nedůležité	Count	3	7	1	3	14
		% within pracovni_delka	4,20%	9,10%	3,20%	17,60%	7,10%

Otázka č. 4 **Jste v současné době nějakým způsobem motivováni k lepším výsledkům. Pokud ano, uveďte jak.**

motivace_pracvníků					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	18	9,2	9,2	9,2
	prémie	117	59,7	59,7	68,9
	pochvala,uznání	51	26,0	26,0	94,9
	možnost povýšení	10	5,1	5,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Otázka č. 6 **Kterou z následujících zaměstnaneckých výhod považujete za důležitou?**

Důležitost zaměstnaneckých výhod x věková kategorie
Crosstab

			vekova_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
dulezitest_zamest_vyhad	příspěvek na dopravu	Count	2	16	13	7	38
		% within vekova_kategorie	10,00%	23,20%	16,90%	23,30%	19,40%
	příspěvek na stravování	Count	13	22	28	8	71
		% within vekova_kategorie	65,00%	31,90%	36,40%	26,70%	36,20%
	příspěvek na vitamíny	Count	1	2	3	1	7
		% within vekova_kategorie	5,00%	2,90%	3,90%	3,30%	3,60%
	dovolená navíc	Count	2	25	27	10	64
		% within vekova_kategorie	10,00%	36,20%	35,10%	33,30%	32,70%
	příspěvek na penzijní připojištění	Count	2	4	6	4	16
		% within vekova_kategorie	10,00%	5,80%	7,80%	13,30%	8,20%

Otázka č. 8 Nakolik souhlasíte s jednotlivými tvrzeními?

Dobré informace o změnách x věková kategorie

Crosstab

			věková kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
dobré_informace_o změnách	rozhodně souhlasím	Count	5	16	19	7	47
		% within věková_kategorie	25,00%	23,20%	24,70%	23,30%	24,00%
	spíše souhlasím	Count	4	11	9	5	29
		% within věková_kategorie	20,00%	15,90%	11,70%	16,70%	14,80%
	ani souhlas ani nesouhlas	Count	1	3	4	0	8
		% within věková_kategorie	5,00%	4,30%	5,20%	0,00%	4,10%
	spíše nesouhlas	Count	9	34	40	15	98
		% within věková_kategorie	45,00%	49,30%	51,90%	50,00%	50,00%
	rozhodně nesouhlasím	Count	1	5	5	3	14
		% within věková_kategorie	5,00%	7,20%	6,50%	10,00%	7,10%

Včasné informace o změnách x věková kategorie

Crosstab

			věková kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
vcasna_informovanost	rozhodně souhlasím	Count	3	10	8	2	23
		% within věková_kategorie	15,00%	14,50%	10,40%	6,70%	11,70%
	spíše souhlasím	Count	4	20	23	5	52
		% within věková_kategorie	20,00%	29,00%	29,90%	16,70%	26,50%
	ani souhlas ani nesouhlas	Count	1	8	6	2	17
		% within věková_kategorie	5,00%	11,60%	7,80%	6,70%	8,70%
	spíše nesouhlas	Count	10	16	22	14	62
		% within věková_kategorie	50,00%	23,20%	28,60%	46,70%	31,60%
	rozhodně nesouhlasím	Count	2	15	18	7	42
		% within věková_kategorie	10,00%	21,70%	23,40%	23,30%	21,40%

Možnost vyjádřit se x věková kategorie

Crosstab

			věková_kategorie				Total
			18 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55 let	
moznost_vyjadreni	rozhodně souhlasím	Count	7	26	21	9	63
		% within věková_kategorie	35,00%	37,70%	27,30%	30,00%	32,10%
	spíše souhlasím	Count	5	18	29	10	62
		% within věková_kategorie	25,00%	26,10%	37,70%	33,30%	31,60%
	ani souhlas ani nesouhlas	Count	0	4	4	3	11
		% within věková_kategorie	0,00%	5,80%	5,20%	10,00%	5,60%
	spíše nesouhlas	Count	6	18	17	4	45
		% within věková_kategorie	30,00%	26,10%	22,10%	13,30%	23,00%
	rozhodně nesouhlasím	Count	2	3	6	4	15
		% within věková_kategorie	10,00%	4,30%	7,80%	13,30%	7,70%

Časté konflikty se x délkou pracovního poměru

Crosstab

			pracovni_delka				Total
			méně než rok	1 - 2 roky	3.5	více než 5 let	
caste_konflikty	rozhodně souhlasím	Count	5	13	5	4	27
		% within pracovni_delka	7,00%	16,90%	16,10%	23,50%	13,80%
	spíše souhlasím	Count	24	11	6	4	45
		% within pracovni_delka	33,80%	14,30%	19,40%	23,50%	23,00%
	ani souhlas ani nesouhlas	Count	5	3	3	0	11
		% within pracovni_delka	7,00%	3,90%	9,70%	0,00%	5,60%
	spíše nesouhlas	Count	22	30	9	6	67
		% within pracovni_delka	31,00%	39,00%	29,00%	35,30%	34,20%
	rozhodně nesouhlasím	Count	15	20	8	3	46
		% within pracovni_delka	21,10%	26,00%	25,80%	17,60%	23,50%

PŘÍLOHA č. 3 Propagační materiály

